

**Miten kaupunki voi hyödyntää
resurssipohjaista strategiaa kaupunkibrändin luomisessa?
– Tapauksena Kalajoen kaupunki**

Kunta- ja aluejohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Heinonen Teemu

Ohjaaja: Haveri Arto

Toukokuu 2017

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

HEINONEN, TEEMU (2017)

Miten kaupunki voi hyödyntää resurssipohjaista strategiaa kaupungin brändin luomisessa? – Tapauksena Kalajoen kaupunki

Kunta- ja aluejohtamisen Pro gradu -tutkielma, 94 sivua, 4 liitettä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kaupunki voi hyödyntää resurssipohjaista strategiaa kaupunkibrändin luomisessa. Tavoitteen saavuttamiseksi resurssien hyödyntämistä tarkastellaan erilaisten hyödyntämistapojen ja -keinojen avulla. Nämä tavat ja keinot määritellään tarkasti tutkimuksen toteuttamisen luvussa. Tutkimuksen teoreettisena taustana toimii kuntien välinen kilpailu, kuntien erilaistuminen ja elinvoimaisuuden korostuminen. Tutkimuksen teoria koostuu resurssipohjaisen strategian, erilaistamisen kilpailustrategian ja kaupunkibrändin kirjallisuudesta. Tarkempana tarkastelun kohteena on Kalajoen kaupunki.

Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta. Haastateltavat henkilöt valittiin eliittiotannan mukaisesti. Haastateltavat ovat yhdistyksen tai yrityksen edustajia, luottamushenkilöitä tai kaupungin viranhaltijoita. Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin avulla aineistolähtöisesti. Analyysin avulla muodostettiin kahdeksan pääluokkaa seuraavasti: johtaminen, toimintaympäristöanalyysin hyödyntäminen, resurssien kohdentaminen ja yhdistäminen, mahdollistavan ilmapiirin ja matalan kynnyksen vuorovaikutuksen luominen, yhteistyön, asiakkaiden ja verkostojen hyödyntäminen, myönteisen imagon kehittäminen ja yhteismarkkinointi, kaupungin päätöksentekoprosessin monipuolinen tarkastelu ja muokkaaminen, innovointi ja riskienhallinta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että resurssipohjainen strategia yhdessä erilaistamisen kilpailustrategian kanssa toimivat oikeana strategiana, kun kaupunki toimii muuttuvassa toimintaympäristössä. Kaupunkibrändi tulee rakentaa alueen resurssien ja niiden vahvuuksien pohjalta, joilla kaupunki erottautuu kilpailijoistaan. Kilpailuedun ja elinvoimaisuuden tavoittelussa keskeiseksi ominaisuudeksi vaikuttaisivat nousevan kilpailijoiden ominaisuudet, kohderyhmän vaatimukset ja kilpailutilannetta muuttavat tekijät. Tutkimus tarjoaa tieteelliselle keskustelulle uuden vaihtoehdoisen näkökulman tarkastella kaupunkibrändin luomista ja näin ollen myös elinvoimaisuuden luomista.

Avainsanat: Kalajoki, kaupunkibrändi, resurssipohjainen strategia, erilaistamisen kilpailustrategia, kuntajohtaminen, strateginen johtaminen, kuntien erilaistuminen, kuntien välinen kilpailu, elinvoimaisuus.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimintaympäristön muutos ja kuntien välinen kilpailu.....	1
1.2	Kuntien erilaistuminen ja moninaiskunta-ajattelu	3
1.3	Kuntien elinvoimaisuuden korostuminen	4
1.4	Tutkimustehtävä	7
1.5	Tutkimuksen merkitys ja tutkielman rakenne	8
2	KAUPUNKIBRÄNDIN LUOMINEN RESURSSIPOHJAISESTA NÄKEMYKSESTÄ.....	11
2.1	Strategian ja strategisen johtamisen merkitys päätöksentekoon.....	11
2.2	Resurssipohjainen näkemys (RBV) ja resurssipohjainen teoria (RBT)	15
2.3	Resurssipohjaisen näkemyksen asema strategisessa johtamisessa	17
2.4	Kritiikki resurssipohjaiselle näkemykselle.....	18
2.5	Erilaistamisen kilpailustrategia.....	20
2.6	Resurssipohjainen näkemys ja markkinointi	23
2.7	Kaupunkibrändin luominen.....	25
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
3.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohteen valinta.....	28
3.2	Tutkimuskohteen esittely	29
3.3	Haastateltavat henkilöt ja haastatteluaineisto	34
3.4	Tapojen ja keinojen määrittely tutkimuksessa.....	35
3.5	Sisällönanalyysi	36
3.6	Tapojen ja keinojen luokittelu.....	37

4	RESURSSIPOHJAINEN STRATEGIATYÖ KALAJOELLA.....	42
4.1	Johtaminen	42
4.2	Toimintaympäristöanalyysin hyödyntäminen	45
4.3	Resurssien kohdentaminen ja yhdistäminen.....	47
4.4	Mahdollistavan ilmapiirin ja matalan kynnyksen vuorovaikutuksen luominen.....	51
4.5	Yhteistyön, asiakkaiden ja verkostojen hyödyntäminen.....	54
4.6	Myönteisen imagon kehittäminen ja yhteismarkkinointi	56
4.7	Kaupungin päätöksentekoprosessin monipuolinen tarkastelu ja muokkaaminen.....	61
4.8	Innovointi ja riskienhallinta.....	64
5	PÄÄTELMÄT	69
	LÄHDELUETTELO	89
	LIITTEET	95

Kuviot

KUVIO 1. Kunnan elinvoiman kolme osa-aluetta (Paananen, Haveri, Airaksinen 2014, 97)...	6
KUVIO 2. Tutkielman rakenne.....	10
KUVIO 3. Ennakoarvioinnin toimintaympäristö ja merkitys soveltamiselle eri päätöksenteko- ja valtateorioiden näkökulmista (Kauppinen 2011, 63).	13
KUVIO 4. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli (Laihonen ym. 2013, 46).	15
KUVIO 5. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1985, 6).	19
KUVIO 6. Kolme yleistä kilpailustrategiaa (Porter 1985, 12).....	21
KUVIO 7. 4P-Malli (McCarthy 1960, 45).....	24
KUVIO 8. Kaupungin brändityön keskeiset elementit (Marjalaakso 2014, 71).....	26
KUVIO 9. Kalajoki kuntalistauksessa (Hynynen 2017).	31
KUVIO 10. Kalajoen väestön, elinvoiman ja kuntatalouden muuttujien arvot (Hynynen 2017).	32

KUVIO 11. Kalajoen kaupungin organisaatiokaavio (Kalajoen kaupunki 2015b).	33
KUVIO 12. Prosessin tuotoksena keinosta tapa.....	36
KUVIO 13. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. Sovellettu Tuomi & Sarajärven (2013, 109) kuviosta 15.....	37
KUVIO 14. Analyysin pääluokat.	38
KUVIO 15. Analyysin alaluokkien, yläluokkien ja pääluokkien muodostaminen.	41
KUVIO 16. Sisällönanalyysin pääluokat jaettuna kunnan elinvoiman kolmeen osa-alueeseen.	76
KUVIO 17. Kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttavat tekijät.	83
KUVIO 18. Elinvoimarepeämän luominen.....	84

1 JOHDANTO

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen lähtöasetelmaa. Tarkoituksena on luoda tiivis käsitys tutkimuksen merkittävydestä, tutkittavan aiheen ajankohtaisuudesta ja myöskin sen haastavuudesta. Tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavat kuntien välinen kilpailu ja toimintaympäristön muutos, kuntien erilaistuminen ja moninaiskunta-ajattelu sekä elinvoimaisuuden korostuminen. Myöhemmin luvussa kaksi esitellään tutkimuksen teoria ja luvussa kolme tarkennetaan tutkimuksen metodologisia valintoja ja tutkimusprosessin toteuttamista.

1.1 Toimintaympäristön muutos ja kuntien välinen kilpailu

Toimintaympäristön muutosta ja kuntien välistä kilpailua voidaan kuvata monellakin eri tavalla tai lähestymiskulmalla. Kytö ja Kral-Leszczyńska (2013, 7–8) tuovat esiin kuntien välisen kilpailun ajatusmaailmaa muuttovirtojen näkökulmasta seuraavasti: ”*Jos kuntien välisiä muuttovirtoja ajatellaan koko maan mittakaavassa, on syytä muistaa, että kysymyksessä on yleensä ns. nollasummapeli, jossa yhden toimijan voitot ovat aina pois muilta toimijoilta.*” Tarkasteltaessa kuntien muuttovirtoja havaitaan, että suhteellisesti eniten muuttovoittoisia ovat kunnat, joissa työpaikkojen määrä kasvaa ja naapurikuntien työpaikkoihin on riittävän lyhyt etäisyys. Varsinkin lapsiperheiden muuttovirrat työpaikkojen ja asuntomarkkinoiden perässä tulevat johtamaan kaupunkiseudut tulevana vuosina rakenteellisiin haasteisiin. Kaupunkiseuduissa lasten tarvitsemien palveluiden tarve voi ilmetä esimerkiksi epätasaisina ja nopeasti muuttuvina palvelukuormituksina. (Kytö & Kral-Leszczyńska 2013, 10–12.)

Toimintaympäristön muutosta ja kilpailun korostumista voidaan kuvata muuttovirtojen lisäksi esimerkiksi taloudellisilla mittareilla. Kunnissa ja kuntayhtymissä velkamäärän kasvu on hidastunut, mutta yleisesti suunta on pysynyt ennallaan eli kuntien velkamäärät jatkavat edelleen kasvuaan. Velkamäärän kasvua selittää erityisesti kuntien investointien rahoittaminen. Vuoden 2015 lopussa kuntien lainakanta oli noin 17 miljardin euron tasolla. Kireä taloustilanne on johtanut monet kunnat korottamaan kunnallisveroprosenttejaan. Noin kolmasosa kunnista korotti tuloveroprosenttiaan vuodelle 2015. Näitä kuntia olivat erityisesti pienet alle 6 000 asukkaan kunnat. Toisaalta myös 6000–10 000 ja 10 000–20 000 asukkaan kunnissa syntyi painetta veroprosentin nostoon. (Valtiovarainministeriö 2016, 9–12.)

Erityisesti globalisaation kiihtyminen näkyy kuntasektorilla ja kunnissa. Globalisaation vaikutusta voidaan kuvata esimerkiksi maailmanlaajuisen talouskilpailun kiristymisenä. Maailmanlaajuinen talouskilpailu kansakuntien ja kaupunkien välillä nähdään kiristyvän entisestään ja johtavan kunta- ja aluehallinnon rakenteiden muokkaantumiseen. Tämä talouskilpailu muokkaa rakenteita vahvemmin ja suoraviivaisemmin kuin on ehkä tähän asti vielä tiedostettu. (Horttanainen & Salo 2007, 86.) Käytännön toiminnassa toimintaympäristön muutos pakottaa kaupungit esimerkiksi luomaan alueellisia imagoja, panostamaan markkinointiin ja tuottamaan uusia tapoja näkyvyyden saamiseksi (Äikäs 2004, 24). Toimintaympäristöanalyysillä luodaan lähtökohdat kuntien onnistuneelle strategiatyölle toimintaympäristössä. Toimintaympäristöanalyysillä tarkastellaan tämän toimintaympäristön kehittymistä pitkällä aikajänteellä. Toimintaympäristön kehittymiseen vaikuttavat erilaiset muutostekijät, jotka jaetaan kolmeen pääryhmään: trendit, epävarmuudet ja heikot signaalit. (Kurikka ym. 2012, 43–44.)

Tulevaisuuden kilpailuedun lähteet muuttuvat toimintaympäristön muutoksessa. Pitts & Lei (1996, 383–384) esittävät, että tulevaisuuden kilpailuedun lähteet tulevat organisaation kyvystä auttaa työntekijöitään oppimaan ja kehittymään. Kilpailu muokkaa organisaatioista entistä järjestelmällisempiä, jolloin kilpailuedun uudelleen määrittelyssä keskeistä on kyky muuttua ja oppia. Uudelleen määrittelyn ensimmäisenä askeleena on tehdä kilpailuedusta muista erottuva. Toisena askeleena on organisointi siten, että työntekijöiden sallitaan tunnistaa sekä rakentaa uusista lähteistä tulevaisuuden kilpailuetua.

Kuntastrategiassa luomisen yhteydessä tehtyjen valintojen avulla pyritään vastamaan muutokseen ja esimerkiksi kilpailun korostumiseen. Kurikan (2012, 46) mukaan kunnan strategiasta voi helposti tulla niin sanotusti ”toiveiden tynnyri”, mikäli kunta ei tee selkeitä painotuksia tai valintoja strategiassaan. Kuntien rajallisilla resursseilla ei voida samanaikaisesti palvella ja tyydyttää kaikkia tarpeita. Lopulta strategisten valintojen ohjausvoima katoaa, kun ei ole selkeitä valintoja tai painotuksia. Rainisto (2008, 83) esittää, että kunnan strategiassa vision tulee tietoisesti perustua sellaisten tekijöiden yhdistelmään, jossa tekijät ovat sekä ainutlaatuisia että kaupallisesti toteuttamiskelpoisia. Tämän yhdistelmän varaan voidaan lähteä kehittämään paikan markkinoinnilla arvon lisäämistä.

Brändistä voi strategisesti oikein toteutettuna tulla alueen keskeinen voimavara sekä menestystekijä. Taustalla on ajatus, että alueella on yrityksen tavoin mahdollisuus kehittää itsestään,

tuotteestaan tai palvelustaan merkkituote eli brändi. Nykyään organisaatiot toimivat usein kansainvälisesti, mikä on johtanut yleisesti merkkituotemarkkinoinnin merkityksen kasvuun alueiden strategioissa. (Rainisto 2000, 17.)

1.2 Kuntien erilaistuminen ja moninaiskunta-ajattelu

Kuntien erilaistumiseen ja moninaiskunta-ajatteluun kytkeytyy ajankohtaisuus sekä aluepoliittinen näkökulma. Valtiovarainministeriön (2014, 23) asiantuntijanryhmän keskustelupaperissa esitetään kymmenen kysymystä kuntakeskustelulle. Ensimmäinen kysymys näistä on, että pitääkö Suomessa olla samanlainen kuntamalli joka paikassa, vai voiko olla erilaisia kuntia.

Tämän kysymyksen teemaan liittyvää tieteellisestä ja poliittista keskustelua käydään aktiivisesti. Jäntti (2016, 193–222) esittää esimerkiksi tuoreessa väitöskirjassaan, että yhtenäiskunta-ajattelu voitaisiin korvata selkeämmin moninaiskunta-ajattelulla. Yhtenäiskunta-ajattelussa kunta nähdään rakenteellisena muottina valtiollisten tarkoituksien palvelemiseksi. Moninaiskunta-ajattelulla tarkoitetaan, että tunnistetaan ja sallitaan kuntien välinen keskinäinen erilaisuus. Kuntien välinen erilaisuus tuleekin nähdä moninaiskunta-ajattelussa arvokkaana ja jopa toivottavana suuntauksena. Jäntti toteaa lisäksi, että hänen tutkimuksensa ja käynnissä olevien uudistusten perusteella yhtenäiskunta-ajattelun voidaan ennakoidusti jäävän moninaiskunta-ajattelun varjoon. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun yliopistolehtori Jenni Airaksinen on kuvaillut kuntien erilaistumista seuraavasti: ”*Uuden kuntaroolin myötä kuntien erilaistumiskehitys kiihtyy ja esiin kuoriutuu toisistaan hyvinkin paljon poikkeavia kuntana olemisen tapoja.*” (Majoinen 2016, 3). Nykyinen aluekehittämisen suunta näyttää keskustelun perusteella korostavan kuntien erilaistumista.

Kuntien väliset erot ovat olleet kasvussa jo pitkään, ja tämä kehitys näyttää edelleen jatkuvan. Vuosikymmenien ajan jatkunut maan sisäinen muuttoliike yhdessä maahanmuuton kanssa ovat muuttaneet kaupunkien väestörakennetta. Suurimmat kaupunkiseudut ovat kasvaneet väkiluvultaan ja samalla useat pienet kunnat ovat olleet vuosia väestömuutokseltaan tappiollisia. Kuntien taloustilanteen vaikeutuessaan entisestään, on todennäköistä, että kuntien välinen kilpailu resursseista kiristyy. (Kurikka ym. 2012, 11.) Jäntti arvioi, että rakenteelliset reformit ja niihin kytkeytynyt epäjohtonmukaisuus ovat ohjanneet kuntia eri suuntiin kuluneen vuosikymmenen aikana. Kuntien rooleissa nähdään olevan huomattavaa vaihtelua eri kuntien kesken, sillä osa kunnista toimii proaktiivisesti oman toimintansa kehittämiseksi. Osa kunnista puolestaan reagoi

suhteellisen passiivisesti valtion toimiin. Kolmannen ryhmän muodostavat kunnat, jotka pyrkivät välttelemään passiivis-aggressiivisesti uudistamista. (Jäntti 2016, 96–97.) Kuntien välisiä eroja voidaan lähestyä esimerkiksi Kurikan kuvaamalla toimintaympäristön muutoksen ja erityisesti muuttovirtojen näkökulmalla sekä Jäntin esiintuomalla rakenteellisten reformien epäjohtomukaisuuden perusteella muokkaantuneiden kuntien rooleilla. Airaksisen sitaatin perusteella kuntien roolien muuttumisen lisäksi kuntana olemisen tavat saattavat muuttua. Näille näkökulmille yhteistä näyttää olevan muutos ja kuntien välisten erojen kasvu.

Aluekehittämisessä huomio on perinteisesti kohdistunut heikkouksien eliminoimiseen, mutta 1990-luvulta alkaen huomio on siirtynyt voimakkaammin vahvuuksiin ja niiden vahvistamiseen. Samalla aluekehittämisessä erityisesti kilpailukykyajattelu nousi keskeiseksi teemaksi. Nykyisen aluekehittämisen taustalla on edelleen näkemys siitä, että aluekehitystä ei tule jättää pelkästään markkinavoimien muokattavaksi. Tästä näkemyksestä huolimatta yhä vahvemmin aluekehittämisessä lähdetään siitä, että markkinavoimien vaikutuksia ei pyritä tarkoituksellisesti ehkäisemään tai edes tasaamaan. Nykyään huomio keskittyy pääosin sellaisten alueellisten toimintaympäristöjen luontiin, jotka mahdollistavat mahdollisimman tehokkaan markkinavetoisen toiminnan eri alueilla. (Haveri & Anttiroiko 2009, 145–147). Kuntien elinvoiman lähtökohdat, keinot, painopisteet ja haasteet ovat usein toisistaan poikkeavia, koska kunnat toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä. Kuntien tulee löytää toiminnalleen keskeisimmät painopisteet ja sopivimmat keinot. Kunnan menestymisen kannalta edellytyksenä on löytää omat vahvuudet ja yhdistää ne pitkäjänteisesti strategioihin sekä päätöksentekoon. (Sallinen 2011, 10.)

Kytö ja Kral-Leszczyńska (2013, 7–8) esittävät Suomen aluepolitiikasta puuttuvan sitä ohjaava visio, mikä johtaa muuttovirtojen ja niiden seurausten vaikeaan ennakoitavuuteen. Kytö ja Kral-Leszczyńska kaipaavat Suomen päättäjiltä lisäksi vuosikymmenen kestoista visiota, jonka avulla ohjattaisiin Suomen aluerakenteen kehityksen suuntaa. Nykyään muuttovirrat muodostuvat ja ohjautuvat merkittävästi vain markkinatalouden sanelemilla ehdoilla. Kuntien kohdalla nykyinen malli merkitsee usein vaikeasti hallittavia muutoksia. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi väestörakenteiden ja palvelutarpeiden äkilliset muutokset.

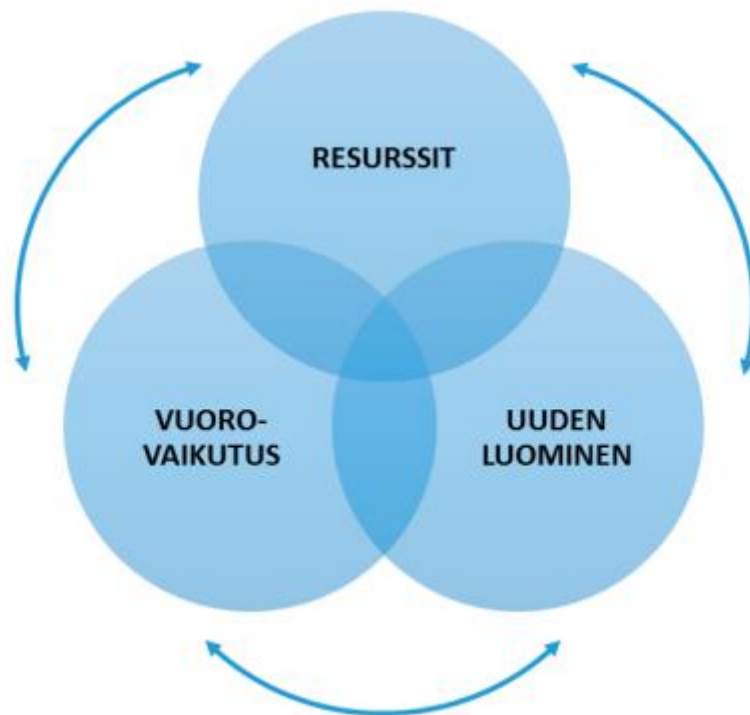
1.3 Kuntien elinvoimaisuuden korostuminen

Kuntien elinvoimaisuuden kehittämisessä vallitsevana näkökulmana ovat elinkeinoelämän ja yrityskannan kehittäminen (Sallinen 2011, 5). Globaalissa ympäristössä kansakunnan elinvoi-

maan vaikuttaa sen kyky uudistua sekä jatkuvasti löytää uusia mahdollisuuksia ja rooleja. Kansallisvaltioiden merkitys vaikuttaa vähenevän tässä ympäristössä suhteessa kaupunkiseutuihin, jonka seurauksena kaupunkiseutujen vetovoiman kehittämiskykyä on syytä vahvistaa. (Valtiovarainministeriö 2014, 6.) Elinvoimainen kunta tarvitsee riittävät resurssit uudistumisen toteuttamiseen. Kunnan tulee kyetä luomaan toiminnallaan työllisyyttä ja taloudellista kasvua, joilla saadaan verotuloja palveluvelvoitteiden kattamiseen. Kilpailukykyisen yrityskannan avulla mahdollistetaan kuntalaisille työpaikkoja. Työpaikkojen vähäisyys on selkeästi sidoksissa kuntalaisten määrään ja hyvinvointiin. Perusteltua onkin, että alueen elinkeinot ja palveluyritykset kehittyvät, uudistuvat ja säilyvät kilpailukykyisinä. Elinvoimaisen kunnan ei tulisi tarpeettomasti kilpailla yrityksistä ja veronmaksajista, vaan yhteistyössä edistää oman kunnan ja alueen kestävä kehitystä. (Sallinen 2011, 5–9.)

Maakuntaudistus yhdessä sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen kanssa tulevat tarjoamaan vuonna 2019 uudenlaisen tulevaisuuskuvan kuntiin. Uudistus toteutuessaan tarkoittaa kuntia, joilta on karsittu pois sote-palveluiden järjestämisen ja tuottamisen vastuu. Näitä sote- ja maakuntaudistuksen jälkeisiä kuntia on toiveikkaasti ehditty jo kutsuaan elinvoimakunniksi. Kuntajohtamisessa tullaankin tämän muutoksen aikana tarvitsemaan ennakoivaa johtamista, jossa hyödynnetään saatavilla olevaa tietoa. Päättäjien ja henkilöstön osaaminen korostuu uusien mahdollisuuksien etsimisessä ja vaihtoehtojen toimintatapojen kehittämisessä. Kuntajohtamisen näkökulmasta tullaan tarvitsemaan lisäksi toimivaa yhteistyötä sen sijaan, että oltaisiin vain riippuvaisia kunnan vahvoista poliittista yksilöistä. (Valtiovarainministeriö 2014, 18–19.)

Paananen, Haveri ja Airaksinen (2014, 96–97) erittelevät elinvoimaisuudesta kolme erilaista osa-aluetta sekä elinvoimajohtamisen näkökulmaa (ks. kuvio 1). Elinvoiman osa-alueet muodostuvat resursseista, vuorovaikutuksesta ja uuden luomisesta. Parhaaseen tulokseen tullaan pääsemään tukemalla näiden kolmen osa-alueen yhteisvaikutusta.



KUVIO 1. Kunnan elinvoiman kolme osa-aluetta (Paananen, Haveri, Airaksinen 2014, 97).

Resurssiajattelussa kunnan elinvoima saa alkunsa taloudesta, väestörakenteesta, elinkeinopoliitikasta ja esimerkiksi työllisyydestä. Kunta pyrkii tämän ajattelun mukaisesti aktiivisesti toimimaan siten, että resurssien kehittymistä voidaan pitää jatkossakin mahdollisena. Uuden luomisessa elinvoiman johtamisen tarkastelu kohdistuu kulttuuriin eli esimerkiksi hallinto- ja kuntakulttuuriin. Elinvoimaisuuden positiivisen kehän löytäminen on mahdollista, mikäli kunnan kulttuuri tukee onnistuneesti alueen yritysmaailman asennetta. Tämän kulttuurin tulisi sallia keksintöjä sekä rohkealla kunnalla tulisi olla myös voimaa määrittää itsensä uudelleen. Uuden luominen vaatii jopa jonkin asteista kriisitilannetta, jotta löytyisi riittävää rohkeutta luopua aiemmasta suunnasta. Uuden luomista hankaloittaa epävakaa ja vaikeasti ennalta luettava toimintaympäristö, josta voidaan nostaa esille esimerkiksi konfliktit ja päätöksentekoprosessien vaihteleva nopeus. Hallintokulttuurin tulee olla avoin sekä päätöksentekoa ja strategisia linjauksia tukeva, jotta saadaan uuden luomisen näkökulmasta liikkeelle elinvoimaan positiivisesti vaikuttava kehä. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 96.)

Vuorovaikutuksella luodaan foorumi sekä pohja, jolla kunnan mittaristossa kansalaisyhteiskunnan rooli nousee aiempaa keskeisemmäksi. Kunnan tulee lähestyä alueen yhteisöjä ja toimijoita uudella voimakkuudella. Merkittävää on myös määritellä, miten annetaan mahdollisuus yhteisöjen ja toimijoiden rajapinnoilla tapahtuvien ideointien syntymiseen. Kunnalta ja sen joh-

tamiselta edellytetäänkin uudenlaista otetta osallisuuteen, käyttäjälähtöisyyteen ja aktiivisuuteen. Verkostojen hyödyntäminen kuntien elinvoiman kehittämisessä haastaa nykypäivän kunnat ja kuntajohtamisen. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 96–97.)

Edellä esitetyt elinvoiman kolme osa-aluetta (ks. kuvio 1) kytkeytyvät toisiinsa vastavuoroisesti molempiin suuntiin. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi, että ilman resursseja ei voida luoda uutta eikä ilman uuden luontia voida saavuttaa uusia resursseja. Jokaisesta kolmesta osa-alueesta on mahdollista käynnistää kaksi positiivisen kehityksen kehää, joten kehävaihtoehtoja voi täten muodostua enintään kuusi. Kuviolla pyritään paitsi mallintamaan, myös yksinkertaistamaan elinvoimaisuuden käsitteen muodostumista ja haasteellisuutta. Kuntien elinvoima määrittyy kuitenkin käytännön arjen toiminnassa ja käytännöissä. Elinvoimaisuuteen kytkeytyy tällöin käytännön rosoisuus, jolloin elinvoima käsitettä ei voida välttämättä yksinkertaisesti tai selkeästi määritellä. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 97–98.)

1.4 Tutkimustehtävä

Tutkimus kuuluu kunta- ja aluejohtamisen opintosuunnan alaan. Resurssipohjaisen näkemyksen juuret ovat syvemmillä yksityisellä sektorilla eli yritysmaailmassa, mutta sitä on alettu nykyään hyödyntämään laajemmin kaupunkien strategisessa johtamisessa. Tutkimuksella selvitetään, miten tutkittavana oleva kaupunki hyödyntää resurssipohjaista strategiaa kaupunkibrändin luomisessa. Tarkoituksena on keskittyä erityisesti luomaan ymmärrystä, minkälaisia keinoja ja tapoja kaupungilla on hyödyntää resurssipohjaista näkemystä kaupunkibrändin luomisessa. Taustalla on ajatus, että strategisessa johtamisessa tulee huomioida kilpailuetua tuottavat resurssit ja vahvuudet. Näitä kilpailuetua tuottavia resursseja ja vahvuuksia tulee pyrkiä yhdistämään kaupunkibrändiin. Kilpailuetua tuottavat resurssit tai vahvuudet, yhdessä strategisesti oikein toteutetun brändin kanssa muodostavat alueen keskeisen voimavaran ja menestystekijän. Perusteltua on saada ymmärrystä kahteen keskeiseen kysymykseen: miten suunniteltua resursien hyödyntäminen on tutkimuksen kohteena olevassa kaupungissa sekä kuinka erilaisia resursseja ja vahvuuksia voitaisiin hyödyntää vaikuttavammin kyseisen kaupungin kaupunkibrändissä.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla Kalajoella toimivia kaupungin, yritysten ja yhdistysten edustajia. Tutkimuskysymykseni on:

Minkälaisin tavoin tai keinoin kaupunki hyödyntää resurssipohjaista näkemystä kaupunkibrändin luomisessa?

Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta korostaa tuleva sote- ja maakuntauudistus, jonka myötä kunta-ala tulee kokemaan merkittäviä muutoksia. Uudistuksen jälkeen tulee olemaan 18 uutta maakuntaa, joiden palvelutoiminta alkaa vuoden 2019 alussa. Kuntien tehtävistä ainakin sosi-aali- ja terveydenhuolto, pelastustoimi, ympäristöterveydenhuolto ja maatalouden kehittäminen siirtyvät maakuntien hoidettavaksi. Kuntien tehtävien lisäksi myös rahoitus siirtyy keskeisesti maakuntiin. Jokaisen kunnan kohdalla tämä tulee tarkoittamaan, että tuloveroprosenttia alennetaan lakisääteisesti 12,3 prosenttiyksikköä. (Mäenpää ym. 2016, 10–23.)

Tutkimuksen ajankohtaisuutta voidaan perustella lisäksi kuntien erilaistumisella, jota voidaan kuvata esimerkiksi kasvavan muuttoliikkeen avulla. Muuttoliike alkoi yleistyä Suomessa aiempiin vuosikymmeniin nähden tuntuvasti 1990-luvulla. Muuttoliikkeen valtavirta suuntautui pääsääntöisesti Etelä-Suomeen ja maan keskusalueisiin. Tästä muuttoliikkeestä mielenkiintoisen tai erikoisen teki se, että maaseutujen lisäksi useat kaupunkialueet alkoivat kärsiä muuttotappioista. Muuttoliikkeen koetaan selkeästi kytkeytyvän aluetalouteen. Ihmisten muuttopäätöksiin ja valintoihin vaikuttavat esimerkiksi useat aluetaloutta kuvaavat tekijät, kuten työnsaanti, opiskelumahdollisuudet, alueen palvelut, elinympäristö, asumismahdollisuudet ja ansiotaso. Muuttoliikkeen johdosta kuntien väestörakenteet muuttuvat ja samalla kunnallisten palveluiden tarpeet muuttuvat kunnissa. Kunnallistalouden näkökulmasta muuttoliikkeen vaikutukset ovatkin merkitykseltään suuria. Muuttotappioisuus kuin myös muuttovoittoisuus vaikuttavat molemmat suoraan kuntien verotulojen ja valtionosuuksien määrään. Muuttotappion tai muuttovoiton keskeisimmät vaikutukset ovat kuitenkin välillisiä ja usein ne näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua. (Helin, Laakso, Lankinen, Susiluoto 1998, 7.)

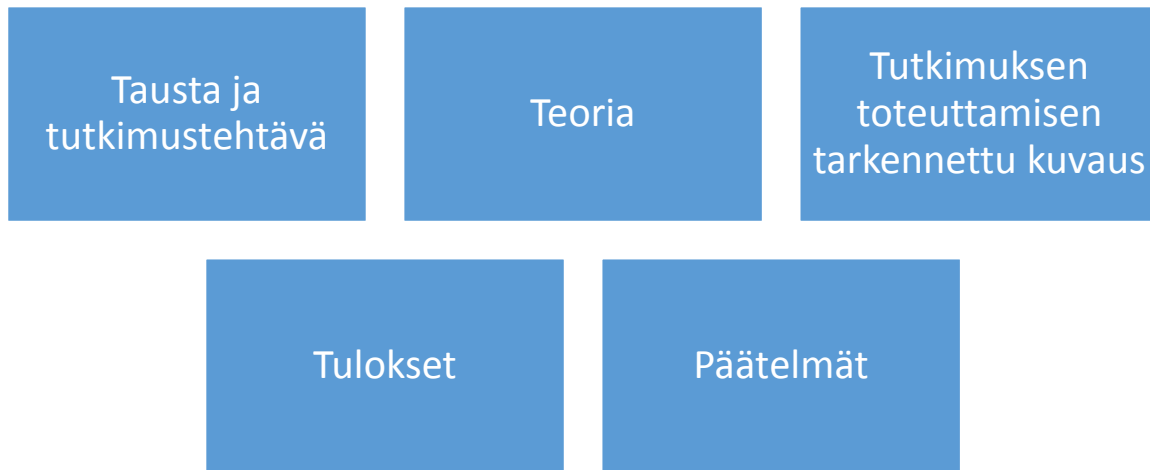
1.5 Tutkimuksen merkitys ja tutkielman rakenne

Kalajoen kaupunki voi hyödyntää tutkimuksessa esille nousutta informaatiota kaupungin brändin luomisessa ja kehittämisessä. Kalajoen kaupungin lisäksi muutkin kaupungit ja kunnat voivat tarkastella tutkimuksessa nousseita resurssipohjaisen strategian hyödyntämisen keinoja ja tapoja kaupunkibrändin luomisessa. Kansallisesti tutkimus voi antaa vastauksia siihen, miten saadaan luotua resurssipohjaista näkemystä hyödyntämällä vetovoimainen suomalainen kaupunkibrändi, joka voisi kestää vertailun jopa kansainvälisesti tunnettuihin kaupunkibrändeihin. Kansainvälisesti tunnetulla kaupunkibrändillä voidaan puolestaan kilpailla tehokkaammin globaalilla tasolla tunnetuista ja luovista ihmisistä, tapahtumista, hankkeista ja yrityksistä. Tutkielman avulla saadaan paikalliselta tasolta keskeistä tietoa siitä, miten kaupunki voi strategisesti hyödyntää sen erityisiä paikallisia vahvuuksia ja resursseja.

Rainisto (2004, 10) mainitsee tulevien vuosikymmenien suurimmaksi haasteeksi kuntien ja kaupunkien markkinoinnin yhdessä johtamisen kanssa. Rainisto (2004, 67) nostaa kaupungin brändissä keskeisimmäksi kilpailustrategiaksi erilaistumisen. Tuoreessa kunta-alan asiantuntijoiden laajassa teoksessa ”Tulevaisuuden kunta” korostetaan, että kuntien erilaistumisen vaikutukset näkyvät myös tulevaisuuden kunnissa (Nyholm & Haveri & Majoinen & Pekola-Sjöblom 2017, 180). Erilaistamisen kilpailustrategia vaikuttaakin olevan kunnille tärkein kilpailustrategia, kun kaikkia osa-alueita tai hankintoja ei voida kehittää tai saada yhtäaikaaisesti (Nyholm & Haveri & Majoinen & Pekola-Sjöblom 2017, 543).

Tutkimuksen avulla luodaan käsitystä, miten tutkimuskohteena oleva kaupunki voi erilaistua kilpailijoistaan hyödyntämällä strategisesti paikallisuutta, omaleimaisuutta ja resursseja kaupunkibrändin luomisessa. Tutkimuksen taustalla vaikuttavana ajatuksena on, että onnistuminen kaupungin erilaistumisessa vaatii prosessin koostuvan aidoista paikallisista arvoista, omaleimaisista resursseista sekä poliittisesta rohkeudesta hyödyntää paikallisia erityispiirteitä ja resursseja. Tutkimuksen merkitystä lisää se, että tutkimuksen aihe on tutkimuskohteelle ajankohtainen sekä koskettaa kaupungin käytännön toimintaa. Kaupunkibrändi, kaupunkistrategia, kuntien välinen kilpailu, kuntien erilaistuminen ja elinvoimaisuus ovat kukin laajoja teemoja, jotka ovat merkittävä osa kaupungin toimintaa. Tutkimuksen merkitys korostuu näiden mainittujen teemojen ajankohtaisuuden ansiosta. Kaupungin tulevaisuus vaikuttaa olevan vahvasti sidoksissa siihen, miten mainituissa teemoissa onnistutaan. Nyholm ja muut asiantuntijat (Nyholm & Haveri & Majoinen & Pekola-Sjöblom 2017, 543) toteavat, että kuntien perustehtävän uudelleen määrittelyssä kunnat voivat valita erilaisia painotuksia ja esimerkiksi profiloitua vahvemmin paikallisten vahvuuksien ja kuntalaisten vaatimalla tavalla. Kuntien roolien ja perustehtävän uudelleen määrittelyssä yhteistä vaikuttaa kuitenkin olevan se, että elinvoimanäkökulma vahvistuu perustehtävässä.

Tutkielman rakenne voidaan yksinkertaistettuna jakaa viiteen osioon (ks. kuvio 2).



KUVIO 2. Tutkielman rakenne.

Johdantoluvun tarkoituksena on tarjota lukijalle kapea-alainen johdatus tutkimuksen taustoista ja tutkimusmenetelmistä. Tutkielman toisessa luvussa syvennyttään tarkemmin tutkimuksen teoriaan ja viitekehykseen. Kolmannessa luvussa täsmennetään tutkimuskohde ja sen valintaan liittyneet tekijät sekä tutkimusmenetelmät. Luku kulminoituu analyysiprosessin kuvaukseen sekä tapojen ja keinojen luokitteluun. Tutkimustulokset eritellään neljännessä pääluvussa haastattelujen sitaattien avulla. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen päätelmät, jossa tarkoituksena on keskustella tutkimuksen taustan, teorian, menetelmien ja tulosten kanssa. Päätelmissä tuodaan esille myös tutkimuksen yleistettävyyden, hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Näiden viiden luvun jälkeen esitellään vielä tutkielman lähteet ja liitteet. Tutkimuksessa käytetyt lähteet on kirjattu lähdeluettelo. Liitteissä on haastattelurungot ja lista haastateltavista henkilöistä.

2 KAUPUNKIBRÄNDIN LUOMINEN RESURSSIPOHJAISESTA NÄKEMYKSESTÄ

Luvun tarkoituksena on johdatella ja perehdyttää lukija tutkimukseen liittyvään teoriaan. Tutkijana määrittelen kaupunkibrändin luomisen laajana käsitteenä, joka pitää sisällään esimerkiksi markkinoinnin ja kilpailustrategian valinnan. Resurssipohjainen näkemys kuuluu strategian ja strategisen johtamisen alakäsitteeksi. Luvussa resurssipohjaista näkemystä esitellään sen arvostetuimpien kirjoittajien ja tutkijoiden teoksilla sekä teorioilla. Lisäksi käydään läpi, minkälaista kritiikkiä näkemys on saanut ja minkälaisen aseman se on saavuttanut nykypäivän strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Strategiaa pidetään tutkimuksessa kaupunkibrändin yläkäsitteenä, sillä strategian perusteella valikoidaan päämäärä ja tavoitteet päämäärien saavuttamiseksi. Kaupunkibrändi toimii siis yhtenä keinona saavuttaa strategiassa linjatut päämäärät. Kaupunkibrändi määräytyy täten käytännön strategiatyössä ja sen johtamisessa.

2.1 Strategian ja strategisen johtamisen merkitys päätöksentekoon

Organisaatioiden johtamiseen liittyvät valinnat ja niiden tekeminen näkyvät erityisesti strategisessa johtamisessa. Organisaation kehityksen suuntaa määritellään pitkän tähtäimen strategisten linjavalintojen avulla. Strategiat, missiot ja visiot antavat usein selkeän kehityssuunnan, mutta lopulta kyse on käytännössä enemmänkin väljien puitteiden luomisesta. Päivittäisessä toiminnassa ei tällöin luoda suoria sääntöjä tai toimintaohjeita, vaan päätöksenteossa valinta pyritään tekemään näiden väljien puitteiden sisällä. (Hyryläinen 2012, 48.)

Hyryläinen (2012, 42–43) nostaa päätöksenteon yhdeksi keskeiseksi kriteeriksi päätösten rationaalisuuden eli järkiperäisyyden. Organisaation toivoma lopputulos tulisi tällöin saavuttaa mahdollisimman vähäisillä resursseilla. Organisaation tulisi valita tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi löytää myös niille soveltuvat keinot. Kauppinen (2011, 59) tuo rationaalisuuden esille päätöksenteon poliittisuuden näkökulmasta seuraavasti: *”Päätöksenteko ei voi olla rationaalista, koska päätöksentekotilanne toimii areenana, jolla erilaiset tavoitteensa määritelleet intressiryhmät toimivat ja ajavat omia etujaan. Nämä edut eivät välttämättä ole koko kunnan etuja.”* Snickerin (2015, 41) mukaan päätöksentekoa ohjaavat keskeisesti talous ja budjetti. Päätöksiä ja niiden vaatimia toimintoja ei voida viedä täytäntöön ilman rahoitusta. Julkisella sektorilla taloudellinen ohjaus näkyy erityisesti sen yksiköille annetuilla verovarjoilla, joilla yksiköiden tulee kattaa niiden vuosittainen toiminta.

Kunnan pyrkimys päästä rationaalisiin ja strategiaan päätöksiin on usein haasteellista, koska niiden toimintaympäristö näyttää muuttuvan yhä nopeammaksi ja samanaikaisesti myös monimutkaisemmaksi. Päätöksenteossa tulee tiedostaa päätettävien prosessien monimutkaisuus, vaikutustapoihin liittyvä moninaisuus sekä tarvittavan vaikutustiedon rajallisuus. (Kauppinen 2011, 53.)

Kuntastrategia voidaan Paunin (2013, 3) mukaan tiivistää viiteen kulmakiveen:

1. Kuntastrategian asema ja merkitys on paikallisella tasolla määriteltävä ja pohdittava.
2. Elävä kuntastrategia muodostuu menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden tulkinnasta.
3. Elävä kuntastrategia muodostuu yhdestä strategiasta ja sen kokonaisuudesta.
4. Elävässä kuntastrategiassa asioita tulee priorisoida, jolloin kaikkia asioita ei voida sisällyttää kuntastrategiaan.
5. Elävä kuntastrategia muodostuu verkostomaisesta toiminnasta, vuorovaikutuksesta ja jatkuvasta prosessista.

Kunnan strategista johtamista tulisi muokata paremmin toimintaympäristön muutoksiin reagoivaksi ja toimintaympäristöä muokkaavaksi prosessiksi, jossa hyödynnettäisiin jo olemassa olevaa tietoa, luovuutta ja näkemyksellisyyttä. Yleisesti kuntaorganisaation koetaan nykyisessä globaalissa maailmassa yhä harvemmin pystyvän enää yksin edistämään yksittäistä asiaa omaehtoisesti tai pelkästään omalla päätöksellään. Strategisesti johdetun kunnan toiminnassa tulee siis korostumaan tulevaisuuden ennakointi ja tulkitseminen. Kunnan tuleekin hyödyntää tulevaisuuden toimintaympäristöä ja sen muutoksia. (Pauni 2013, 3)

Kunnallisessa päätöksenteossa tarvittavaa tietoa voidaan määritellä ennakoarvioinnin avulla. Tarkoituksena on tällöin soveltaa ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointia (IVA) päätöksentekoprosessin apuna. Ennakoarvioinnin käyttöönoton tuloksena kunnan strategisen johtamisen mallilla voidaan saavuttaa esimerkiksi viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden roolin tarkentumista vaihtoehtojen tuottajina sekä vaikutusten arvioijina. (Kauppinen 2011, 17.)

Kauppisen (2011, 57) mukaan kuntien toimintakulttuurissa vallalla olevana ajatuksena pidetään rationaaliseen päätöksentekoon pyrkimistä. Tarkasteltaessa erilaisten päätöksentekoteorioiden ja valtateorioiden (ks. kuvio 3) esittämiä reunaehtoja ennakoarvioinnin käyttöönotolle, on

mahdollista tulkita kuinka ihmisiä koskettavien vaikutusten arviointi voi itseasiassa tukea rationaalista päätöksentekoa.

Näkökulma	Ennakoarvioinnin toimintaympäristö	Merkitys soveltamiselle
Rationaalisuus	Vaatus mitattavuudesta	Rajallisissa kysymyksissä toteut- tamiskelpoinen, arvorationaa- lisuudessa ei merkitystä
Inkrementalismi	Vaiheittain korjaavasti etenevä	Proaktiivisuuden kadottamisen vaara, lieventämistoimien kuvaaminen mahdollista
Historiallinen insitutio- nalsimi	Vaihtoehtojen määrä on rajallinen	Vaikeuttaa vaihtoehtotarkaste- lua, lieventämistoimien kuvaa- minen mahdollista
Mixed-scanning	Erilaiset päätöksentekotavat	Mahdollistaa erilaiset, risti- riitaisetkin odotukset
Pluralismi	Moniarvoiset väestöryhmät	Korostaa eri väestöryhmien ar- vojen ja vaikutusten huomioon ottamista
Elitismi	Valtaapitävien tukeminen	Päätöksen oikeutuksen todista- minen
Regiimateoria	Epäviralliset yhteydet ja päätökset	Merkitys vähäinen poliittisen päätöksenteon vähäisen merkityksen vuoksi
Epäsuora demokratia	Luottamushenkilöiden uudelleenvalinta	Ristiriitojen sovittelu ja päätöksen perustelujen esittäminen
Osallistuva demokratia	Vuorovaikutusta ja moni- arvoisuutta korostava	Mahdollisuus jäsentää arvoja ja ratkaisuja

KUVIO 3. Ennakoarvioinnin toimintaympäristö ja merkitys soveltamiselle eri päätök-
sen- ja valtateorioiden näkökulmista (Kauppinen 2011, 63).

Nykypäivän yhteiskunnan merkittävänä menestystekijänä on tieto. Tarkemmin tarkasteltaessa puhutaan tietoresursseista, joita voivat olla esimerkiksi organisaatioiden tietoverkot ja tietojär-
jestelmät. Tietoresurssienhallinta koetaan johtamisessa haastavaksi, mikä selittyy niiden aineet-
tomalla ja dynaamisella luonteella. Tieto- ja viestintäteknologian rooli nousee keskeiseksi, kun
organisaatiot pyrkivät etsimään uusia tapoja tiedon hyödyntämiseksi ja lisäämiseksi. Nykyisen
kehityksen myötä organisaation suorituskyvyn kehittämiseksi tullaan tarvitsemaan yhä enem-
män tietoresurssien tehokasta johtamista. (Laihonen ym. 2013,10.) Organisaation kehittämi-
sessä ongelmalliseksi muodostuu oikean tai niin sanotusti riittävän tiedon saaminen päätöksen-
tekoon osallistuville (Hyryläinen 2012, 59).

Tietojohdamista tarvitaan niin yhteiskunnan kuin esimerkiksi kunnankin eri tasoilla. Yksilöiden,
tiimien, organisaatioiden ja verkostojen tasolla pyritään vaalimaan omia kuin myös hyödyntä-
mään muiden tietoresursseja. Tiedon perusteella organisaatiot, esimerkiksi kunnat, ulkoistavat
joitakin toimintoja ja keskittyvät omiin ydintoimintoihinsa. Erinomaisella tietoresurssien hal-
linnalla tavoitellaan näin ollen toiminnan tehokkuuden ja asiakasarvon kasvattamista. Strate-

gian näkökulmasta tietojohdamisen käytännöt kehittävät kykyä tunnistaa organisaation keskeisiä tietoresursseja ja hyödyntää niitä arkitoiminnassa. Tietojohdamisen tarjoamien työkalujen avulla voidaan mitata ja arvottaa aineettomia sekä usein vaikeasti hahmoteltavissa olevia resursseja. (Laihonen ym. 2013,13–14.)

Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli (ks. kuvio 4) käynnistyy tietotarpeiden selvittämällä ja määrittelyllä. Yhtäältä tarkoituksena on muodostaa käsitys päätöksenteon tueksi tarvittavasta tiedosta. Toisaalta huomionarvoiseksi nousee kysymys, milloin ja missä muodossa tätä tietoa tarvitaan. Tietotarpeiden selvittämisen ja määrittelyn jälkeen huomio kiinnittyy organisaation tarpeita vastaavan tiedon hankkimiseen, jossa korostuu tiedon oikeellisuus. Oikeellisuus varmistetaan käyttämällä lukuisia eri lähteitä. Kolmannessa vaiheessa tarkoituksena on aiemmin hankitun tiedon suodattaminen, arvioiminen ja luokitteleminen. Tässä vaiheessa tulisi varmistua siitä, että hallussa oleva tieto vastaisi mahdollisimman kattavasti tarpeita. Neljännessä vaiheessa keskiössä on tiedon jakaminen, jota varten tiedosta jalostetaan erilaisia tietotuotteita, kuten raportteja, analyyseja ja koosteita. Päätöksentekijöiden yhteiset tietotarpeet tyydytetään tietotuotteilla, jotka myös vähentävät tiedon keräämiseen ja hankkimiseen käytettyä aikaa ja kustannuksia. Viides vaihe, tiedon hyödyntäminen, saavutetaan ainoastaan, mikäli päätöksentekijät saavat tarvitsemansa tiedon riittävän ajoissa sekä käyttöön soveltuvassa muodossa. (Laihonen ym. 2013, 46–49.)



KUVIO 4. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli (Laihonen ym. 2013, 46).

Kuntalain (410/2015, 95§) mukaisesti valtuusto voi käsitellä vain sellaisen asian, joka on mainittu jo kokouskutsussa. Tämä asia tulee lisäksi valmistella 93§:n määrittelemällä tavalla. Poikkeuksena on kuitenkin valmistelematon ja kokouskutsussa mainitsematon asia, joka on erityisen kiireellinen. Tämä kiireellinen ja kokouskutsussa mainitsematon asia vaatii kuitenkin yksimielisen valtuuston päätöksen.

2.2 Resurssipohjainen näkemys (RBV) ja resurssipohjainen teoria (RBT)

Resurssit muodostavat yritykselle ja sen kyvykkyyksille perustan (Wang & Ahmed 2007, 35). Resurssit ovat alkujaan perinteisten liiketoimintateorioiden mukaan ymmärretty fyysisinä, jolloin resursseja on luokiteltu suppeasti esimerkiksi pääomaksi ja työvoimaksi (Penrose 1959, 75). Wernerfeltin (1984, 172) mukaan resursseina voidaan pitää kaikkea sellaista, mikä voidaan ajatella organisaation vahvuudeksi tai heikkoudeksi.

Barneyn (1991, 100–106) mukaan organisaatiot voivat kilpailla homogeenisistä ja liikkuvista resursseista. Organisaatioiden jatkuvan kilpailuedun tavoittelussa huomio tulee kuitenkin kiinnittää heterogeenisiin ja liikkumattomiin resursseihin, jotka ovat vain yksittäisten tai yksittäisen organisaation käytettävissä. Daft (1983, 10–14) korostaa yleisesti organisaatioiden merkitystä resursseissa. Organisaatiot voivat esimerkiksi yhdistää resurssejaan saavuttaakseen niille erityisiä tavoitteita. Daftin mukaan organisaatio voi olla kannattava vain silloin, kun organisaatio luo enemmän arvoa kuin sen resurssit kustantavat. Lockett (2009, 14–15) esittää, että resurssipohjaisen näkökulman mukaan resursseja tulee myös yhdistellä organisaation sisällä, jotta organisaation resursseja saadaan hyödynnettyä mahdollisimman vaikuttavasti ja tehokkaasti.

Ajatus tarkastella organisaatioita laajoina resurssijoukkoina on alkujaan Penrosen ansiota. Toisaalta Rubin on jäänyt tässä tieteellisessä keskustelussa muodollisesti vähäiseen rooliin. (Wernerfelt 1981, 171.) Rugman ja Verbeke (2002, 778) esittävät Penrosen ajatuksien olevan hyvin erilaisia vertailtaessa niitä useimpiin nykyisiin resurssipohjaisen näkemyksen ajattelutapoihin. Heidän mukaan Penrose ei kritisoinut sen aikaisia johtamiskäytäntöjä, vaan käytti resursseja luodakseen kilpailijoista eristäviä mekanismeja (isolating mechanisms), joiden avulla tuotettiin kilpailijoihin repeämää. He näkevätkin Penrosen teorian organisaation kasvusta enemmän arvон luomisena kuin arvon omimisena tai ryöstämisenä.

Kor & Mahoney (2004, 190–191) esittävät, että Penrosen resurssipohjaisessa lähestymistavassa on kyse organisaation tehokkuudesta, taloudellisesta hyödystä, kilpailuedusta ja kannattavasta kasvusta. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaisesti näiden neljän nähdään toimivan keskeisinä kulmakivinä strategisessa johtamisessa. Penrosen rooli nykyisen strategisen johtamisen resurssipohjaisessa näkemyksessä on siis keskeinen, vaikka hänen merkitystä nykyisessä resurssipohjaisessa näkemyksessä on kyseenalaistettu.

Lähtökohtaisesti kaikilla organisaatioilla ei ole välttämättä riittävää potentiaalia kilpailuedun saavuttamiseen. Barney (1991, 105–112) mukaan potentiaalin saavuttamiseksi organisaation resurssien tulee täyttää VRIN-ehdot. VRIN-ehdoilla viitataan resursseihin, jotka ovat sekä arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare), vaikeasti kopioitavia (inimitable) ja korvaamattomia (non-substitutable). Saavuttaakseen kestävää kilpailuetua (sustainable competitive advantage, SCA) organisaation resurssien tulee täyttää VRIN-ehdot.

Organisaatio voidaan määritellä myös toimintojensa ja resurssiensa kokoelmaksi. Organisaation laajentamisessa halutaan täten yksinkertaisesti vain kasvattaa nykyisten resurssien määrää, jotta voidaan kehittää nykyisten toimintojen tasoa. Tarkoituksena on säilyttää ne resurssit, joiden säilyttäminen on halvempaa kuin niiden ostaminen myöhemmin takaisin. (Rubin 1973, 939–943.)

Barney & Clark (2007, 14) esittävät, että ensimmäisen resurssipohjaisen teorian julkaisun strategisen johtamisen alalle teki luultavasti Wernerfelt. Tämä tutkija pyrki kehittämään teorian, jossa organisaation resurssien avulla luodaan kilpailuetua. Wernerfelt täydentää Porterin teoriaa, jossa kilpailuedun ajatellaan määräytyvän yrityksen tuotteiden markkina-asemasta. Tässä keskustelussa voidaan käyttää myös terminä duaalimallia, koska Wernerfelt tarkasteli Porterin kanssa samoja kilpailuedun ongelmia, mutta organisaation resurssienhallinnan näkökulmasta. Resurssipohjaisen näkemyksen termi kuvastaa, että siinä on kyse yhdestä näkökulmasta tarkastella kilpailuetua.

Tutkijat ovat alkaneet kirjallisuudessa kutsua resurssipohjaista näkemystä organisaatiosta enemmän resurssipohjaiseksi teoriaksi (resource-based theory, RBT). Resurssipohjaisesta teoriasta on kehittynyt vuosikymmenien aikana yksi nouseva näkökulma ymmärtää organisaatioita. Resurssipohjainen teoria on tunnistettu yhdeksi tehokkaaksi ja keskeiseksi teoriaksi organisaatioiden kuvaamiseen, selittämiseen ja organisaatioiden suhteiden ennustamiseen. (Barney, Ketchen & Wright 2011: 1299–1303.)

Resurssipohjainen näkemys organisaatiosta (RBV, resource-based view) sekä siihen kytkeytyvät teemat, kuten resurssipohjainen teoria, ydinosaaminen ja dynaamiset kyvykkyydet ovat keskeinen osa johtamisen kirjallisuutta (Wernerfelt 2014, 22). Ehdotuksena on yksinkertainen päätöslauselma, että organisaation uusien resurssien hankintakustannukset tai organisaation resurssien avulla luotu arvo, riippuu sen nykyisistä resursseista. Tämä johtaa epäyhtenäisiin resurssimarkkinoihin ja sallii markkinoilla mahdollisuuden korkeisiin voittoihin. (Wernerfelt 2011, 4.)

2.3 Resurssipohjaisen näkemyksen asema strategisessa johtamisessa

Julkiset organisaatiot toimivat avoimina järjestelminä yhdessä ympäristönsä kanssa. Organisaation ja ympäristön vuorovaikutuksessa ympäristön oletetaan vaikuttavan organisaatioon suuremmin kuin organisaation ympäristöön. Ympäristön tarkastelua ja huomioimista pidetään edellytyksenä, kun rakennetaan organisaation strategiaa. Ympäristön tarkastelusta on tullut monimutkaisempaa ja dynaamisempaa. Käytännössä tämä on tarkoittanut, että ympäristön huomioimisesta on tullut vaikeampaa. Nykyisellään onkin haastavaa tehdä luotettavia tulkintoja ympäristön vaikutuksista organisaatioon. (Szymaniec-Mlicka 2014, 20.)

Strategian luomisesta haastavan tekee myös se, kun tuntematon ja arvaamaton tulevaisuus kannustaa organisaatiota harkitsemaan uudelleen strategiatyön prosesseja ja organisaation strategian luonnetta. Tarkoituksena onkin yhdistää järjestelmällinen strategian suunnittelu myrskyisään ja arvaamattomaan toimintaympäristöön. (Grant 2003, 493.)

Strategisen suunnittelun harjoittaminen on muuttunut merkittävästi kahden viimeisen vuosikymmenen aikana vastaamaan paremmin strategian laadinnan epävakautta ja ennalta arvaamattomuutta ympäristöä. Strategisen suunnittelun prosesseista on tullut enemmän hajautettuja ja epämuodollisia. Strategiset suunnitelmat ovat samalla aikaisempaa lyhytnäköisempiä ja tavoiteorientoituneempia. Strategian suunnittelussa on lopulta enemmän kyse koordinointi- ja suorituskyvyn hallinnasta, kuin strategisten päätösten tekemisestä. (Grant 2003, 515.)

Aiemmin suoritettut tutkimukset osoittavat, että resurssipohjainen näkemys ei ole erityisen arvostettua julkisten organisaatioiden johtamisessa. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan organisaation tulee keskittyä sen erityisiin resursseihin, joita käytetään strategisesti kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen. Tarkoituksena on samanaikaisesti myös parantaa organisaation yleistä suorituskykyä. (Szymaniec-Mlicka 2014, 22.) Szymaniec-Mlicka (2014, 26) väittää, että julkisten organisaatioiden hallinnassa resurssipohjaisen näkemyksen logiikka vaikuttaa olevan oikea strategia, kun organisaatio toimii muuttuvassa ympäristössä. Ei ole kuitenkaan olemassa

vielä tarpeeksi todisteita sille, että tämä olettaus voitaisiin vahvistaa. Nykyisellään tulisi keskittyä enemmän edistämään resurssipohjaista näkemystä organisaatiosta tehokkaana strategiana. Organisaatio olisi tällöin pakotettu tarkastelemaan resurssejaan ja osaamistaan, tilanteesta riippuen myös yhdistämään näitä resursseja, jotka tuottaisivat organisaatiolle kilpailuetua.

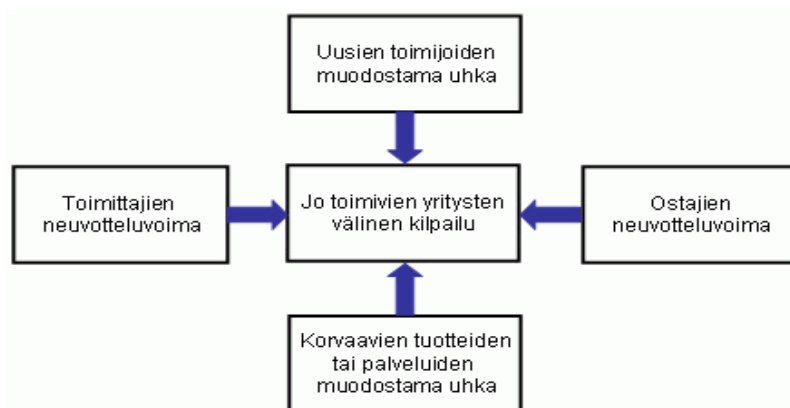
2.4 Kritiikki resurssipohjaiselle näkemykselle

Resurssipohjainen näkemys on saanut tunnustusta sekä kritiikkiä laajasti. Kraaijenbrink ym. (2010) ovat käsitelleet resurssipohjaisen teorian kritiikkiä. Artikkelin mukaan kritiikki voidaan jakaa kahdeksaan kategoriaan: (a) resurssipohjainen näkemys ei tuota johtamisvaikutuksia, (b) resurssipohjainen näkemys merkitsee loputonta taantumista, (c) resurssipohjaisen näkemyksen sovellettavuus on liian rajallista, (d) kestävä kilpailuetu ei ole saavutettavissa, (e) resurssipohjainen näkemys ei edusta teoriaa yrityksestä, (f) VRIN/O-ehdot eivät ole välttämättömiä tai riittäviä selittämään kestävästä kilpailuetusta, (g) resurssien arvo on liian epämääräistä muodostaakseen hyödyllisen teorian, (h) resurssien määritelmä on mahdoton toteuttaa. VRIN-ehdoilla viitataan resurssien määrittelyyn ja lyhenne tulee sanoista arvokas (valuable), harvinainen (rare), jäljittelemätön (inimitable) ja korvaamaton (nonsubstitutable). VRIN/O-ehdoilla tarkoitetaan lisäksi organisaatiota, ja sen kykyä hyödyntää sekä soveltaa resursseja. (Kraaijenbrink ym. 2010, 351.) Kahdeksasta eri kritiikkikategoriasta viisi voidaan mahdollisesti kumota, mutta kolme jäljelle jäävää kritiikkiluokkaa ei tulisi hylätä liian kevyin perustein. Nämä kolme kritiikkikategoriaa ovat resurssien määritelmän mahdottomuus (h), resurssien arvon muodostavan hyödyllisen teorian (g) ja kestävän kilpailuedun saavuttamisen mahdottomuus (d). Resurssipohjainen näkemys on saavuttanut aseman akateemisessa keskustelussa, mutta sen kolme kritiikkiä vahingoittavat syvällisesti sen tulevaisuutta. Resurssipohjaisen näkemyksen tarvitsee kehittyä, jotta sen maine säilyy tulevaisuudessakin. (Kraaijenbrink 2010, 359–367.)

Akion (2005, 143–144) esittää, että konsepti resurssien arvokkuudesta tai harvinaisuudesta ei ole edellytys kilpailuedun saavuttamiselle tai tavoittelulle. Voidaan löytää esimerkiksi epäsuora mahdollisuus, että kilpailuetu voi johtua puutteellisista valmistajien markkinoista. Puutteellisuutta luo markkinoiden erilaisten organisaatioiden ja omistajien toisistaan poikkeavat odotukset tulevaisuuden resurssien arvosta. Näin ollen erilaiset käsitykset resurssien arvoista voivat tuottaa mahdollisuuden kilpailuetuun. Todelliset toimijan mahdollisuudet löytyvät siitä, miten toimija pystyy kehittämään resursseilla todellista taloudellista arvoa ennalta-arvaamattomilla tavoilla.

Akion (2005, 144–145) mukaan tulisi miettiä resurssien, kyvykkyyksien sekä toimijan ja yrittäjän kykyjen keskinäistä suhdetta. Toimijan kyvyt mahdollistavat valmiuden suorittaa toimijan visiota tai strategiaa. Kyvykkyydet puolestaan mahdollistavat resurssien hyödyntämisen ja potentiaalin luoda mahdollisesti uusia tuotoksia. Kilpailuedun saavuttamisessa merkittävin kyky on toimijan tai yrittäjän taito ja tarkkuus hahmottaa resurssien tuleva arvo. Huomiota tulee enemmän kiinnittää myöhempiin mekanismeihin, joilla kyetään realisoimaan yksittäisen arvon syntyminen. Toiseksi huomiota tulee kiinnittää ennakkomekanismeille, joilla kyetään hyödyntämään toimijoiden käsitysten eroavaisuuksia epävarmassa toimintaympäristössä.

Resurssipohjaista näkemystä pidetään Porterin viiden kilpailuvoiman teorian vastakohtana. Resurssipohjaisen näkemyksen ajatukset muodostuivatkin alkujaan Porterin teorian kritiikiksi. Porterin mallissa (ks. kuvio 5) nimetään viisi keskeistä kilpailuvoimaa, jotka vaikuttavat alan ympäristöön. Kilpailuvoimat ovat uhka uusista tulokkaista, ostajien neuvotteluvoima, palvelutarjoajien neuvotteluvoima, kilpailun intensiteetti ja mahdollinen uhka korvaavista palveluista. Näiden viiden kilpailuvoiman uskotaan vaikuttavan alan toimintaympäristöön. (Pitts & Lei 1996, 50; Kraajienbrink ym. 2010, 367; Porter 1985, 4–11.)



KUVIO 5. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1985, 6).

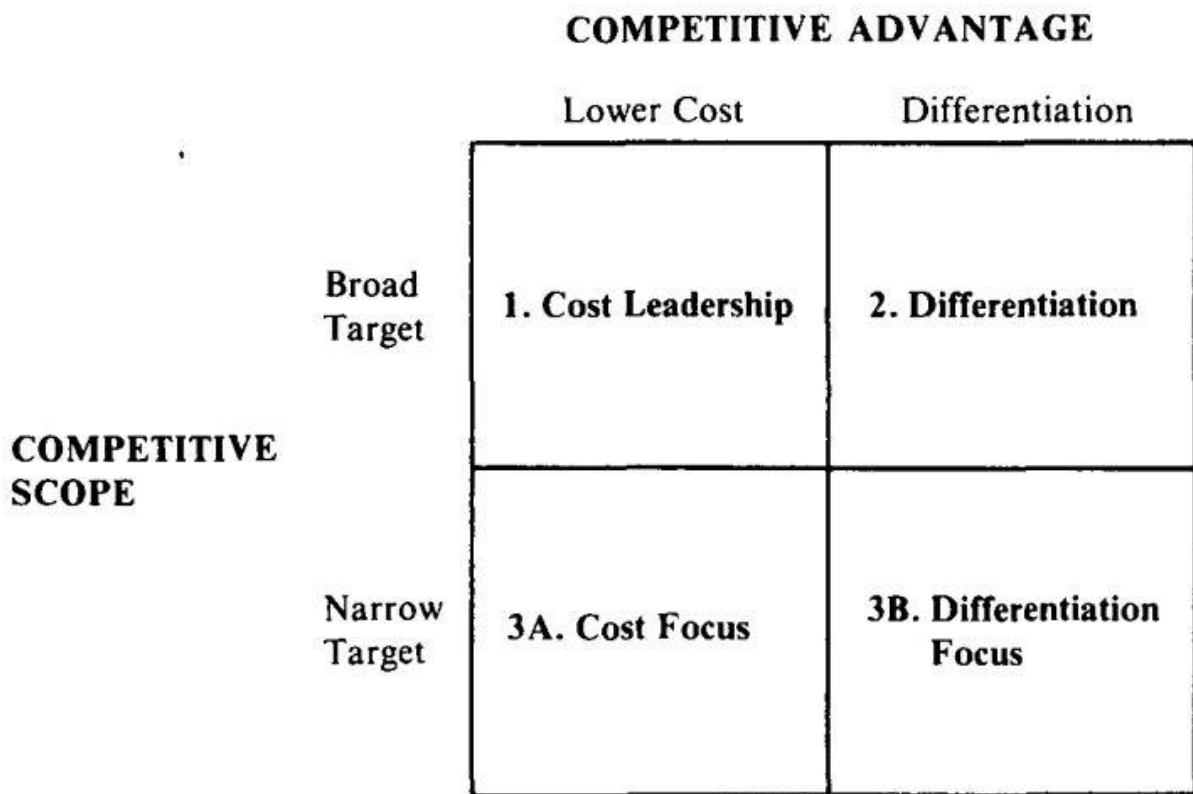
Porterin (1985, 5) mukaan viisi voimaa määrittävät alan tuottoisuuden, sillä ne vaikuttavat hintoihin, kustannuksiin ja vaativat organisaatioita tarvittaessa investoimaan. Vahvuutena on myös se, että kaikki kilpailuvoimat toimivat alan rakenteena. Niiden avulla voidaan havaita alan taloudellinen ja teknillinen luonteenomaisuus. Viisi kilpailuvoimaa ja niiden määrittelemä rakenne muodostavat olennaisen osan alan luonteenomaisuudesta. Kilpailustrategiassa tulee rauhassa valita oikea ala ja ymmärtää nämä viisi kilpailuvoimaa paremmin kuin kilpailijat.

2.5 Erilaistamisen kilpailustrategia

Erilaistamisen ideaa voidaan yksinkertaisesti kuvailla urheilujoukkueen esimerkillä, jonka mukaan joukkueen tulee pelata pelityylillä, jossa se hyödyntää vahvuuksiaan ja yksilöiden rooleja parhaalla mahdollisella tavalla. Näin saavutetaan myös koko joukkueen kannalta paras mahdollinen tulos. (Wernerfelt 2014.)

Kilpailustrategiat voidaan luokitella kolmeen kategoriaan: kustannusjohtamiseen, erilaistamiseen ja segmentointiin. Kustannusjohtamisessa tarkoituksena on luoda kilpailuetua tuottamalla palvelu tai tuote halvemmalla kuin kilpailijat. Erilaistamisessa pyritään kehittämään organisaation erottautumiskykyä, jonka avulla lisätään asiakasuskollisuutta ja vähennetään hinnan merkitystä kuluttajissa. Segmentoitumisessa kilpailuetua saadaan myymällä tuotteita sekä palveluita kapeasti ja tarkoin määritetyille markkinoille, markkinarakoihin ja osiin. (Pitts & Lei 1996, 113.)

Porterin (1985, 11) mukaan organisaatioilla voi olla keskenään vertailtaessa hyvinkin erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Kilpailuetua tuottavat lopulta kuitenkin vain kaksi asiaa eli kustannustehokkuus tai erilaistaminen. Kaikkien organisaation hallussa olevien vahvuuksien ja heikkouksien merkitys on erityisen suuri, kun pyritään joko kustannustehokkuuteen tai erilaistamiseen. Nämä kaksi kilpailuedun perustyyppiä yhdistyvät tarkastelemaan alalla niitä organisaation toimintoja, joilla pyritään johdetusti saavuttamaan jokin kolmesta yleisestä strategiasta. Kolmen yleisen strategian avulla organisaatioiden toiminnan nähdään menestyvän keskitasoa paremmin. Kolme yleistä strategiaa ovat kustannusjohtajuus (Cost Leadership), erilaistaminen (Differentiation) ja keskittäminen (ks. kuvio 6). Keskittämisen strategia pitää sisällään kaksi variaatiota, kustannuskeskittämisen (Cost Focus) ja erilaistamisen keskittämisen (Differentiation Focus).



KUVIO 6. Kolme yleistä kilpailustrategiaa (Porter 1985, 12).

Kustannusjohtajuus on ehkä selkein näistä kolmesta kilpailustrategiasta, koska siinä organisaation tavoitteena on tulla alan halvimmaksiksi tai kustannuksiltaan pienimmäksi tuottajaksi. Kustannusjohtamisessa kilpailuedun lähteet ovat monimuotoisia ja riippuvat aina kyseisen alan rakenteesta. Erilaistamisessa organisaatio pyrkii olemaan harvinainen sen alalla sekä niillä ulottuvuuksilla, joita ostajat arvostavat laajasti. Erilaistamisen strategian logiikka vaatii, että organisaatio valitsee ne piirteet, joilla se erottautuu kilpailijoista. Kustannuskeskittämässä hyödynnetään kustannuskäyttämisen eroavaisuuksia yksittäisissä osissa. Erilaistamisen keskittämässä hyödynnetään ostajien erityisiä tarpeita joissakin osissa. (Porter 1985, 12–15.)

Rainisto (2004, 67) nostaa keskeisimmäksi kilpailustrategiaksi erilaistamisen eli differointistrategian. Rainisto tarkoittaa differointistrategialla sitä, että yksittäisen paikan tai kaupungin näkökulmasta tullaan vahvistamaan sen yhteisöllistä kulttuuria hyödyntäen sen identiteetin ainutlaatuisuutta ja vahvuutta. Pitts & Lei (1996, 94–95) näkevät keskeisenä oletuksena erilaistamisen strategiassa, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa tuotteesta tai palvelusta, joka selkeästi poikkeaa kilpailijoiden vastaavista. Toisaalta organisaatioiden tulee jatkuvasti etsiä uusia tapoja kehittää erottautumiskykyään ja ainutlaatuisuuttaan. Erilaistamisen

yhtenä tarkoituksena onkin välttää suoraa kilpailua suurempien organisaatioiden kanssa. Organisaatioiden erilaistamisen strategioissa keskitytään erityisesti tuotteen ja palvelun laatuun, millä pyritään luomaan kilpailuetua.

Porterin (1985, 110) mukaan organisaation tunnistessa uusia arvoketjuja sen tulee määritellä kaikki toiminta, mitä se tekee. Tämä tulee tehdä myös kilpailijoiden arvoketjuihin suhteutettuna hyvin. Organisaation tulee siis löytää uusia vaihtoehtoisia tapoja työskennellä. Organisaation tulee kysyä seuraavia kysymyksiä kaikessa toiminnassa:

- Kuinka toiminto voidaan toteuttaa eri tavalla tai jopa lopettaa kokonaan?
- Kuinka toiminnassa toisiinsa linkittyneet arvot voidaan uudelleen järjestellä tai uudelleen koota?
- Kuinka yhdistyminen muiden organisaatioiden kanssa vähentää tai poistaa kustannuksia?

Suurten organisaatioiden strategioissa tasapainoillaan siitä, kehitetäänkö jo olemassa olevia vai täysin uusia resursseja. Resurssia ensimmäisenä kilpailuetuna käyttävä organisaatio tulee saavuttamaan markkinoilta suuret tulot, koska se hallitsee markkinoita. (Wernerfelt 1981, 172–176.) Useimmilla markkinoilla kilpailu ajaa pois kaikki paitsi halvimmat ja korkealaatuisimmat yritykset, mikäli markkinoilla on identtisiä toimenpiteitä tekeviä yrityksiä. Ilman halvimman tai korkealaatuisimman yrityksen tunnusta tai leimaa, organisaation tulisi tehdä kilpailijoihin nähden erilaista. Organisaatioiden toimitusketjujen ei tulisi toteuttaa samoja tehtäviä, vaan sen sijaan jokaisen organisaation tulisi keskittyä siihen, mitä se tekee parhaiten. (Wernerfelt 2014, 22.)

Todellisuudessa resurssipohjainen näkemys koostuu teoreettisista työkaluista, joiden perusteella voidaan analysoida organisaation kilpailuedun lähteitä (Barney 2001, 649). Näkemyksessä keskitytään kilpailuedun saavuttamisen kauseliteettiin eli syy-seuraussuhteen selvittämiseen (Makadok 2011, 1316). Kilpailuedun lähteet muodostuvat yhä kasvavammin määrin aineettomista tuotantotekijöistä. Organisaation menestymisen kannalta huomiota tulee kiinnittää aineettomiin tuotantotapoihin ja tuotantotekijöihin kuten: brändiin, ihmisiin, tietoon ja hyvään johtamiseen. Organisaation kilpailuetua voidaan myös merkittävästi parantaa, mikäli organisaatio kykenee tarjoamaan asiakkailleen tuotteen tai palvelun lisäksi elämyksellisen tunteen.

Elämyksellistä tunnetta on vaikea konkreettisesti määrittää, mutta tunteen luomisen onnistuessa se kyetään tunnistamaan varsin helposti. (Saarinen ym. 2014, 29–30.)

Erilaistamisen strategian mennessä liialliseksi, se voi aiheuttaa organisaation resurssien ylikuormittamista tai ylittämistä. Erilaistamisesta voi tulla myös organisaation johdolle pakkomielletä, jolla pyritään vähentämään kustannuksia. Kohtuuton erilaistaminen voi heikentää organisaation kilpailuetua ja kannattavuutta. (Pitts & Lei 1996, 98–99.)

2.6 Resurssipohjainen näkemys ja markkinointi

Markkinointiteoreetikot ja resurssipohjaisen näkemyksen puolestapuhujat käsittelevät molemmat organisaation selviytymisen keskeisiä haasteita. Ydinkysymyksenä on, mikä lopulta synnyttää kilpailuetua ja miten sitä voidaan ylläpitää? (Srivastava & Fahey & Christensen 2001, 778)

Kilpailuetu voidaan määritellä monella eri tavalla, jolloin markkinointiteoreetikkojen sekä resurssipohjaisen näkemyksen puolestapuhujien kesken ja välillä ei ole usein yhteistä tapaa. Yhteinen painotus kohdistuu uusia resursseja luodessa resurssien hyödyntämiseen ja organisaation arvon ylläpitämiseen sidosryhmille, erityisesti asiakkaille. (Srivastava ym. 2001, 778.)

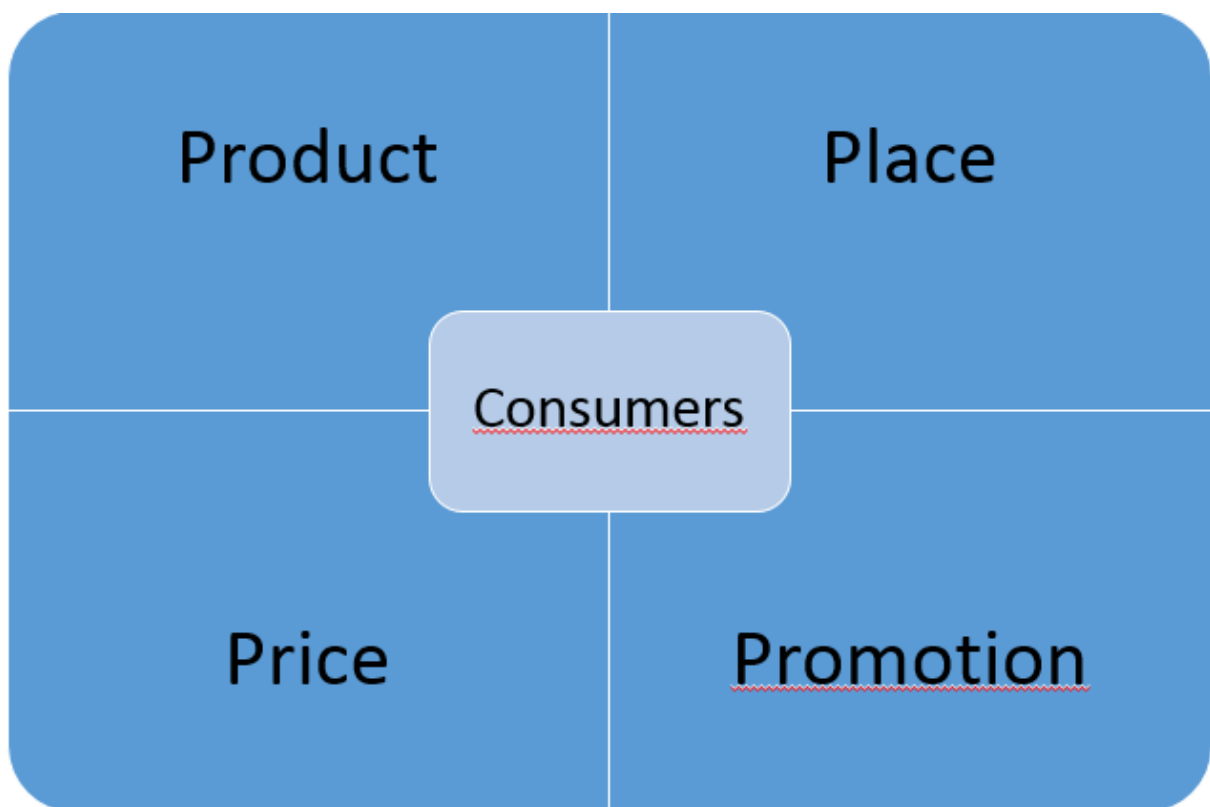
Resurssipohjaisella näkemyksellä on mahdollisuus edistää merkittävästi markkinoinnin ja laajemmin strategia-alan teorioita riippuen sen kyvystä tunnistaa ja selittää, miksi jotkut organisaatiot menestyvät muita todennäköisemmin jatkuvasti kehittyvillä markkinapaikoilla. Keskeistä olisi liittää resurssien harvinaisuuden, kopioimattomuuden, kestävyuden ja korvaamattomuuden muutos markkinapaikan muutokseen. Markkinointi- ja resurssipohjaisen näkemyksen teoreetikoilla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin pyrkiä määrittämään, miten resursseja käytetään tuottamaan ja ylläpitämään arvoa useille eri asiakasryhmille. (Srivastava ym. 2001, 794–795.)

Wernerfeltin (2014) mukaan markkinoinnissa ollaan huolissaan myyjien välisestä kilpailusta ja jakelijoiden yhteistyöstä. Resurssipohjainen näkemys käsittelee markkinoinnin alan monia näkökulmia ja voidaan väittää, että nykyajan markkinointiajattelu on hyvin yhdenmukainen tämän näkemyksen kanssa.

Markkinoilla kilpailtaessa kohdataan siihen liittyviä toistuvia ongelmia. Kuluttajat esimerkiksi analysoivat tuotteita, jakelukanavia, mainostamista ja hintaa. Tässä yhteydessä korostuu kulut-

tajan merkitys ja keskeiset muuttujat rajataan neljään tekijään (ks. kuvio 7): tuotteeseen (Product), jakeluun (Place), hintaan (Price) ja myynninedistämiseen (Promotion). Tekijät muodostavat 4P-mallin, jossa huomion keskipisteenä ovat kuluttajat (Consumers). Markkinointiin vaikuttavia tekijöitä ovat kuluttajakäyttäytyminen, ominaispiirteet, asenteet ja aikomukset. (McCarthy 1960, 45–48.)

Jokaisella neljällä muuttujalla voi olla lukuisia mahdollisia arvoja, joiden pohjalta muodostuu myös erilaisia markkinointistrategioita. Yhdellä muuttujalla voi olla esimerkiksi sata erilaista arvoa, joten on mahdollista muodostaa yli tuhansittain erilaisia muuttujayhdistelmiä. Onneksi monet niistä voivat kuitenkin johtaa menestykseen. Ei ole siis olemassa yhtä ideaalista tai oikeaa strategiaa, vaan käytännössä on useita hyviä vaihtoehtoja. Toisaalta oikean muuttujayhdistelmän valitseminen ei ole takuu menestykselle, sillä johtajien tulee myös haluta menestyä. (McCarthy 1960, 50–52.)



KUVIO 7. 4P-Malli (McCarthy 1960, 45).

2.7 Kaupunkibrändin luominen

Kaupunkimarkkinoinnin kirjallisuudessa käytetään usein paikan markkinoinnin termiä, jolloin termiä ”paikka” käytetään sen sijan, että puhuttaisiin kaupungista. Marjalaakso käyttää raportissaan paikkaa ja kaupunkia yhtäläisinä termeinä. (Marjalaakso 2014, 38.) Tässäkin tutkimuksessa tullaan käyttämään termiä paikan markkinointi, jolloin puhutaan myös kaupungin markkinoinnista.

Markkinointia on alkujaan pidetty yritysten osaamislajina. Nykyiset asiantuntijat ovat kuitenkin vahvasti yhtä mieltä siitä, että markkinointi soveltuu lisäksi paikoille. Paikkoja tulisi markkinoida niin kuin yrityksiä eli yhtä innovatiivisin ja kehittynein tavoin. Rainisto väittää, että vanhanaikaisessa kuntamarkkinoinnissa ei toteuteta paikan markkinointia oikein, jolloin paikan markkinoinnista on saatu vain rajallinen hyöty. Rainisto kehottaakin paikkoja luopumaan vanhoista tavoistaan, sillä niillä ei hänen mukaansa rakenneta brändiä tuloksellisesti eikä välttämättä houkutella kaupungin tavoitteiden mukaisia suotuisia virtoja. (Rainisto 2004, 9–10.)

Marjalaakson (2014, 38) mukaan kaupunkibrändin luominen on brändityötä, jolla määritellään kaupungille sen brändi-identiteetti ja tavoiteltava brändi-imago. Kaupunkibrändin luomisella tavoitellaan positiivista erilaistumista kilpailijoista. Suuremmassa kuvassa tavoitellaan kaupungin vetovoiman ja menestystekijöiden lisäämistä. Rainiston (2004, 10) mukaan yksittäinen paikka voi muihin paikkoihin verrattuna yhtäläisin resurssein ja mahdollisuuksin menestyä kilpailijoitaan paremmin. Ajatuksena on, että paikat voivat hyödyntää voimavarojaan omaleimaisesti ja tehokkaammin kuin mahdolliset kilpailijat, mikäli vain keksivät tavan tähän.

Marjalaakson (2014, 70) mukaan koko kaupungin brändi-identiteetin luominen on valtava kokonaisuus ja prosessi, joka voidaan tämän jäsentämisen helpottamiseksi helpommin ymmärtää seuraavaksi esitellyn mallin (ks. kuvio 8) avulla.



KUVIO 8. Kaupungin brändityön keskeiset elementit (Marjalaakso 2014, 71).

Kaupungin brändi-identiteetin rakentamisprosessi muodostuu seuraavista viidestä ydinelementistä: strategia- ja ohjelmatyö, ohjausryhmät, tutkimukset ja selvitykset, hankkeet sekä verkostot. Viiden ydinelementin ympärillä olevat nuolet kuvaavat elementtejä yleisempiä luokkia. Ne ovat tavoitteita asettavat, tietoa lisäävät ja tavoitteita edistävät elementit. Tavoitteita asettavat ainekset toimivat brändi-identiteetin rakentamisprosessin perustana ja selkärankana, joka koostuu esimerkiksi visiosta, missiosta ja arvovalinnoista. Brändityön aivot toimivat tietoa lisäävänä aineksena, jolla ohjataan brändi-identiteetin rakentamisprosessia esimerkiksi korjausliikkeitä tekemällä. Tavoitteita edistäviä aineksia ovat brändityön lihaksisto ja koneisto, joilla varmistetaan brändi-identiteetin rakentamisprosessin eteneminen. (Marjalaakso 2014, 71–72.)

Marjalaakson (2014, 69) mukaan kaupunkibrändien luominen on kaupunkien keskuudessa yleistymässä. Tämän trendin tuloksena markkinoilla on aiempaa suurempi määrä markkinoijia, mikä tekee myös kaupunkien erottautumisesta entistä hankalampaa. Kaupunkibrändiin tulee tietoisesti käyttää enemmän aikaa ja ajatusta, mikäli kyseinen brändi aikoo olla voittavana osapuolena paikan markkinoinnin kilpailukentillä.

Marjalaakson (2014, 73–74) mukaan brändi-identiteetin jalkautuksessa ei ole olemassa parempaa keinoa kuin brändikäsikirja. Brändikäsikirja voi sisältää esimerkiksi laajan ohjeistuksen brändi-identiteetin jalkauttamisesta, vaiheista, elementeistä sekä tavoitteista, aina toiminta-

suunnitelmaan asti. Viestinnän näkökulmasta brändikäsikirjan tulisi antaa kaupungin työntekijöille ohjeistus organisaation sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tällä saavutettaisiin ja varmistettaisiin viestinnän onnistumiseen vaikuttava pätevyys henkilöstölle.

Kansainvälisen kilpailukyvyyn näkökulmasta alueilla tulee olla tunnettavuutta, jota kuitenkin harvoin yksittäisiltä kaupungeilta tai kunnilta löytyy (Sallinen 2011, 10). Kaupunkibrändin rakentaminen on niin kaupungin, kuntalaisten ja yritysten yhteinen asia, jota kaupungin on johdettava tietoisesti. Vetovoimainen kaupunkibrändi nähdään syntyvän onnistuneen yhteistuotannon avulla. (Rainisto 2004, 84.)

Rainisto (2008, 153) kiteyttää brändin rakentamisen tiivistä seitsemään eri vaiheeseen. Ensimmäisenä tulee analysoida omaa tuotetta suhteessa kilpailijoihin tuotteisiin, jonka jälkeen tulee valita eniten lisäarvoa tuottava substanssi eli toimiala. Kolmantena vaiheena on valita tuotteelle sielu eli identiteetti, jonka pohjalle rakennetaan seuraavaksi ulkoinen ilme aloittamalla se esimerkiksi hyvän nimen keksimisestä. Viestimisen tulee olla myös systemaattisesti valittua ydinviestintää. Kuudentena vaiheena on suunnata kehitystoimet valitun identiteetin mukaisesti, jotka viimeisessä vaiheessa sitten rekisteröidään ja suojataan juridisesti.

Alueen menestymisen peruselementit muodostuvat erityisesti globaaleista megatrendeistä, alueen omaleimaisuudesta, alueen toimeliaisuudesta ja julkisen sektorin toimenpiteistä. Brändin tulee erottautua kilpailijoiden vastaavista, mutta sen tulee lisäksi perustua aidosti alueen omiin vahvuuksiin. (Rainisto 2000, 20–22.) Haantien (2013, 38) mukaan brändin arvon määrittelyssä on lopulta kyse siitä, kuinka paljon tämä brändi nostaa asiakkaan kokeman tavaran tai palvelun arvoa. Asiakkaan samaistuminen esimerkiksi matkakohteen luonteenpiirteisiin ja asioihin voi vaikuttaa positiivisesti asiakkaan mielikuvaan kohteesta ja näin ollen kohdevalintaan.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Luvun tarkoituksena on täsmentää johdantoluvun luomaa tiivistä käsitystä tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimusprosessi pyritään kuvamaan tarkasti tutkimusmenetelmän ja aiheen valinnasta aina analyysiin pääluokkien muodostamiseen asti.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohteen valinta

Tutkimuksen ote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tarkoituksena on kuvata tutkittavaa asiaa mahdollisimman moninaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Ideana ei ole siis todentaa aiempia väittämiä tai totuuksia, vaan tarkoituksenmukaista olisi pyrkiä löytämään uusia tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2015, 161.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotetaan tutkijan havainnointikykyyn ja sopeutumiskykyyn. Aineisto kerätään perinteisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkijan tulee tarvittaessa kyetä joustamaan ja sopeutumaan näihin vaihteleviin tilanteisiin. Pyrkimyksenä on löytää odottamattomia asioita luonnollisista ja todellisista tilanteista. Teoria ja mahdolliset oletukset eivät kuitenkaan saa ohjata tai määrätä tutkijaa aineistonkeruussa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti, mutta silti monitahoisesti. (Hirsjärvi ym. 2015, 164.)

Aineistonkeruu toteutetaan puolistrukturoiduilla haastatteluilla eli teemahaastatteluilla. Teemahaastattelua pidetään puolistrukturoituna menetelmänä, koska haastattelun aihepiirit eli tutkijan valitsevat teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelu toimii metodina, jolla haastateltavien ääni ja näkökulmat pääsevät tutkimuksessa esille. Ajatuksena on saada tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun ja tutkimuskysymyksen kannalta keskeistä tietoa. (Hirsjärvi ym. 2015, 164; Tuomi & Sarajärvi 2013, 75; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kytkeytyy ilmiön ainutlaatuisuus, jolloin aineistoa tulkitaan sen ainutlaatuisuuden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2015, 164). Tutkimuksen kohteena on Kalajoen kaupunki. Tutkimukseen valittiin vain yksi kunta, koska tämän valinnan myötä mahdollistettiin mahdollisimman syvällinen ja laaja-alainen tarkastelu. Kalajoen kaupunki valittiin sen perusteella, että sen alueen erityispiirteet ja vahvuudet tekevät siitä poikkeavan kunnan verrattuna muihin saman kokoluokan kuntiin. Kaupunki erottautuu vahvasti sen monipuolisilla matkailu-

ja vapaa-ajan palveluilla, jotka sijaitsevat pääosin Hiekkasärkkien matkailukeskuksessa. Hirsjärven (2015, 134–135) mukaan tapaustutkimus edustaa yhtä perinteistä tutkimusstrategiaa, jossa etsitään yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tälle tutkimusstrategialle tyypillistä on myös tutkia kohteena olevan kaupungin suhdetta sen ympäristöön, tosielämän luonnollisissa tilanteissa.

Kaupungissa on myös paljon erilaisia asetteluja, jotka ovat tutkimuksen aiheen kannalta mielenkiintoisia. Hiekkasärkkien ja Kalajoen keskustan välillä on asettelu, joka muodostuu niiden välisen 7 kilometrin etäisyyden luomasta problematiikasta. Kehittämisessä syntyy helposti tilanne, jossa mietitään, että kehitetäänkö matkailukeskuksen aluetta vaiko kaupungin keskustaa. Hiekkasärkät koetaan edustavan vahvasti matkailua, majoituspalveluita sekä vapaa-ajan palveluita, kun taas kaupungin keskusta elää muiden alojen yrittäjistä ja kuntalaisista. Suomen ensimmäisen läänirajat ylittävän kuntaliitoksen myötä Himanka yhdistyi Kalajoen kaupunkiin. Tämän kuntaliitoksen myötä kehittämisessä voi näkyä asettelua Himangan, Hiekkasärkkien ja Kalajoen keskustan välillä. Himanka sijoittuu alueena lähemmäs Hiekkasärkkiä, jonne on noin 21 kilometrin matka.

Pyhäjoella rakenteilla olevan Hanhikivi1 – ydinvoimalan rakennushanke luo luultavasti yhden uuden asettelun, joka on tutkimuksen aiheen näkökulmasta erittäin kiinnostava. Kilpailullinen asettelu muodostuu Kalajoen, Pyhäjoen ja Raahen välille. Nämä kunnat sijaitsevat hyvin lähellä toisiaan, ja Pyhäjoen ydinvoimalan sijoituspaikasta on noin 30 kilometrin etäisyys niin Kalajoelle kuin Raaheenkin. Kilpailullinen asettelu syntyy, kun hanke lisää merkittävästi alueen väestön määrää ja aktivoi paikallista yrityselämää, joka näkyy esimerkiksi asunto- ja majoitustarpeiden kasvuna sekä erilaisten palveluiden, työvoiman ja tuotteiden kysynnän kasvuna. Näistä kunnista jokainen haluaa saada luonnollisesti mahdollisimman suuren hyödyn hankkeen tuomasta elinvoimasta.

3.2 Tutkimuskohteen esittely

”Kalajoki – Piirun verran parempi”

Kalajoen kunta on perustettu vuonna 1865 ja kaupunki siitä julistettiin vuoden 2002 alussa. Kaupungin väkiluku on noin 12 600. Kaupungin strategiassa mainostettu slogan ”Kalajoki – Piirun verran parempi” esittää brändilupauksen, että ollaan piirun verran parempia. Kalajoki poikkeaa muista saman asukaskokoryhmän kaupungeista merkittävästi sen matkailupalveluilla. Alueen majoituskapasiteetti on vuodepaikkamäärinä laskettuna 11 500 kappaletta. Kaupungin

strategiassa paikallista elinkeinoelämää pidetään proaktiivisena, innovatiivisena, kilpailukykyisenä ja tulevaisuutta ennakoivana. Kaupunki antaa itsestään hyvin proaktiivisen kuvan, jota ilmentää kuntatalouden strategiassa mainittu kohta: ”*kaupungilla on valmius nopeaan reagointiin ja päätöksentekoon taloustilanteen mukaan*”. (Kalajoen kaupunki 2015a; Kalajoen kaupunki 2016a.)

Kalajoen kaupungin elinkeinostrategiassa kuvataan yrittäjyyden näkökulmasta kaupungin kilpailuetua. Sitä perustellaan erilaisilla talouden mittareilla, kuten alhaisella kunnallisveroprosentilla, kiinteistöveroprosentilla ja lainamäärän suhteutuksella asukaslukuun. Näitä mittareita verrataan suhteessa koko maan keskiarvoihin. Hiekkasärkkien ja matkailubisneksen ansiosta kaupunkia pidetään muihin alueen kuntiin ja kaupunkeihin nähden selkeästi tunnetumpana. Kaupungin satama ja sijainti suurten valtateiden risteyksessä nähdään lisäksi muodostavan osan alueen kilpailuedusta. (Kalajoen kaupunki 2014a.)

Kalajoen elinvoiman kehittämiseksi on asetettu useita erilaisia tavoitteita. Kalajoen tarkoituksena on esimerkiksi muodostua Pohjois-Pohjanmaan eteläosan ja Keski-Pohjanmaan houkuttelevimmaksi asuinpaikaksi ja työskentely-ympäristöksi. Matkailubisnekseen tullaan myös jatkossakin panostamaan, josta hyvänä esimerkkinä on tavoite olla yksi Suomen johtavista kansainvälisistä matkailukeskuksista vuonna 2025. Rahallisesti matkailubisneksestä tavoitellaan noin 80 miljoonan euron matkailutuloja ja esimerkiksi 800 matkailualan työpaikkaa. Yhtenä kehittämistavoitteena on myös kasvattaa Perämeren suurimman sahatavaran vientisataman markkinaosuutta. Kaupunkikonsernin yhteisenä tavoitteena on kasvattaa työpaikkojen määrää noin 40 bruttolisäyksellä vuosittain. Työpaikkojen lisäksi tavoitellaan asukasluvun kasvua noin 80 asukkaan vuositahdilla. Asukasluvun tavoittelussa painopisteenä on Pyhäjoen ydinvoimalahankkeen mukana tuoman väestön houkuttelu. (Kalajoen kaupunki 2016c, 5–6.) Elinkeinopalveluiden näkökulmasta toimintaympäristön muutoksessa alkaa yhä konkreettisemmin näkymään ydinvoimalahankkeen vaikutukset ja Kalajoen alueen kansainvälistyminen (Kalajoen kaupunki 2016c, 65).

Valtiotieteiden tohtori Timo Aro ja hallintotieteiden tohtori Eero Laesterä laativat Suomen Kuvalehdelle tilastoaineiston kaikista Manner-Suomen kunnista. Aineisto koostui 18 muuttujasta (ks. kuvio 10), joilla kuvataan väestöä, elinvoimaa tai kuntataloutta. Kunnat jaettiin kuntalistsauksessa viiteen kategoriaan, joita kuvataan alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 9) tähdillä. Listsauksen alin arvo oli siis yksi tähti ja korkein arvo viisi tähteä. Tämän tilastoaineiston perusteella Kalajoki kuului viiden tähden kategoriaan. (Hynynen 2017.)



Sijoitus: 53 / 297

Väestö	Elinvoima	Kuntatalous	Yhteensä
		35.	
	68.	Katso kaikki	53.
107.	Katso kaikki		Katso kaikki
Katso kaikki			

KUVIO 9. Kalajoki kuntalistauksessa (Hynynen 2017).

Listauksessa Kalajoen vahvuudeksi luetaan erityisesti sen vahva kuntatalous, joka oli mittareiden perusteella Suomen 35 ansioitunein. Kuntatalouden ansioitumista selittävät esimerkiksi taaseeseen kertynyt ylijäämä, asukasta kohden korkea bruttoinvestointien määrä ja korkea verovaraprosentti. Väestön, elinvoiman ja kuntatalouden kaikki kahdeksantoista mittaria ovat erikseen esitelty seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 10).

Väestö		Sijoitus
Väestön muutos (2014–2016)	-0.44 %	85.
Väestön muutos (2015 - 2035)	0.48 %	96.
Väestöllinen huoltosuhde (2035)	0.90	133.
THL:n sairastavuusindeksi (ikävakioitu, 2013)	98.90	95.
Sosiaali- ja terveydenhuollon tarvekerroin (2014)	1.03	97.
Vieraskielisten osuus (prosenttia, 2015)	1.77 %	167.
Elinvoima		Sijoitus
Taloudellinen huoltosuhde (2014)	1.57	127.
Työllisyysaste (2015)	69.40	96.
Koulutustaso (indeksi, 2015)	294.00	129.
Avoimen sektorin ja yrittäjien osuus työpaikoista (2014)	74.90 %	46.
Toimivat yritykset (tuhatta asukasta kohti, 2014)	76.22	111.
Äänestysprosentti (kuntavaalit, 2012)	63.50	125.
Kuntatalous		Sijoitus
Nettovelka (euroa asukasta kohti, 2015)	3555.19	106.
Taseeseen kertynyt ali- tai ylijäämä (euroa asukasta kohti, 2015)	1449.17	67.
Bruttoinvestoinnit (euroa asukasta kohti, 1997 - 2015)	12358.03	39.
Veroaraprosentti (2015)	3.74	44.
Verotettava tulo (euroa asukasta kohti, 2015)	13006.50	199.
Valtionosuusriippuvuus (prosenttia, 2015)	0.33 %	129.

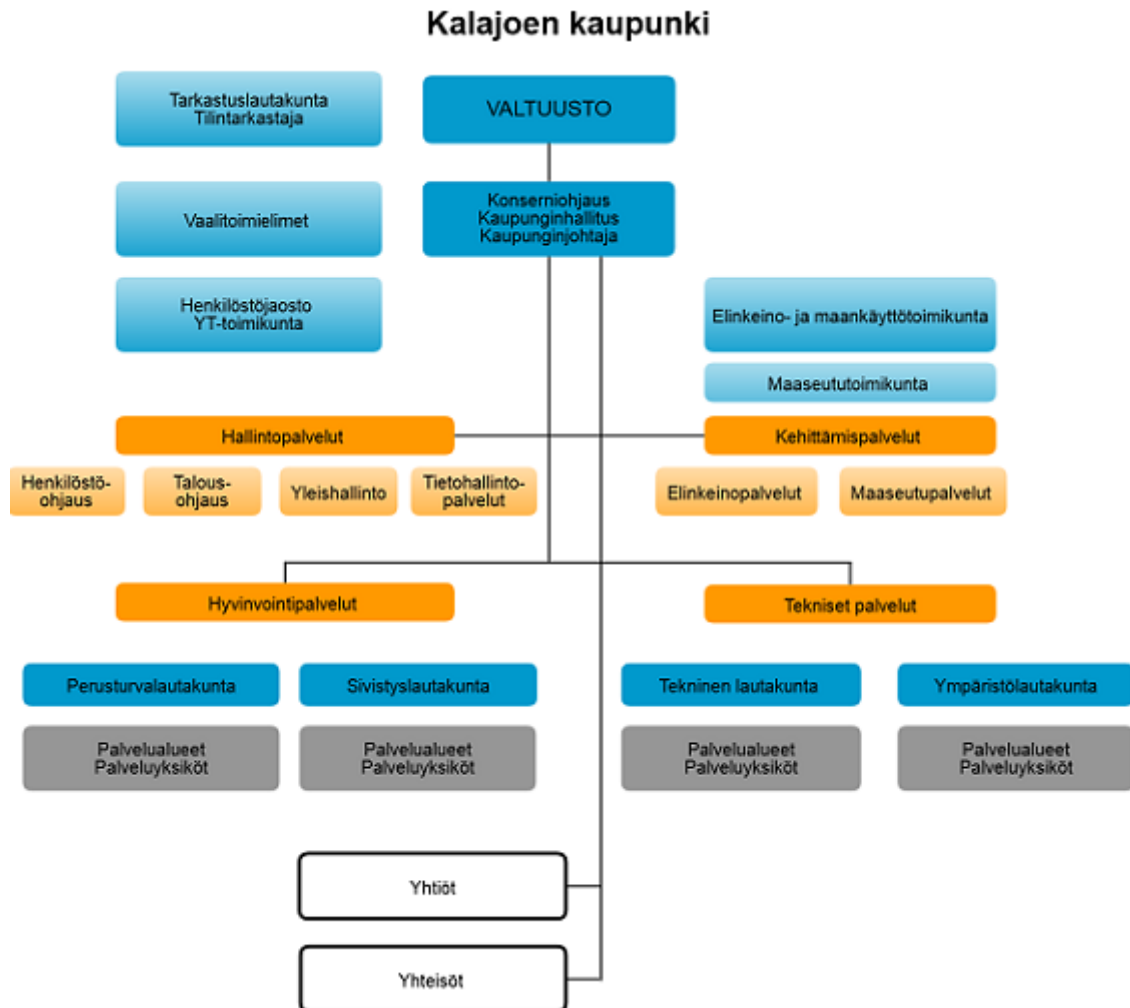
KUVIO 10. Kalajoen väestön, elinvoiman ja kuntatalouden muuttujien arvot (Hynynen 2017).

Kuvioiden 9 ja 10 avulla kuvataan Kalajoen kaupungin olevan suhteellisen ansioitunut kaupunki niin väestön, elinvoiman kuin kuntataloudenkin mittareilla. Mittareiden perusteella kaupungin paras sijoitus tulee bruttoinvestointien määrällä asukasta kohti, jossa kaupunki on 39 ansioitunein. Heikoimpana mittarina on verotettava tulo asukasta kohden, jossa kaupunki saavuttaa sijan 199. Kalajoen hyvä kokonaissijoitus (ks. kuvio 9) perustuu siihen, että kaikkien mittareiden sijoituksissa ollaan suhteellisen korkealla eli 200 parhaan joukossa. Mikään yksittäinen mittari ei siis laske erityisesti kaupungin kokonaissijoitusta.

”Valloita Kalajoki”

Kalajoen matkailun uudella brändillä ”Valloita Kalajoki” on tarkoituksena nostaa Kalajoen asemaa aktiivisena, suosittuna ja monipuolisena lomakohteena. Brändin ilme on hyvin energinen ja aktivoiva. Tämän lisäksi brändi asettaa haasteen valloittaa Kalajoen dyynit ja muut paikalliset kohteet. Kalajoen matkailuyhdistyksen hallituksen puheenjohtaja Esa Takala sanoo kehityksen suunnan olevan entistä enemmän siihen suuntaan, että Kalajoki nähtäisiin ympärivuotisen lomakohteena. Tuloksia onkin jo havaittavissa, sillä pääsesongin eli kesän ulkopuolinen aika on

suhteessa aiempaan vahvistunut. Vuoden 2016 tammikuussa yöpymisiä oli jo kaksinkertainen määrä verrattuna aiempiin vuosiin. (Kalajoen kaupunki 2016b.)



KUVIO 11. Kalajoen kaupungin organisaatiokaavio (Kalajoen kaupunki 2015b).

Kuviossa 11 esitetään Kalajoen kaupungin organisaatorakenne. Kalajoen kaupungin toiminta jakautuu hallintopalveluihin, kehittämispalveluihin, perusturvapalveluihin, sivistyspalveluihin ja teknisiin palveluihin. Palvelut jakautuvat palvelualueisiin ja palvelualueet jakaantuvat tarvittaessa palveluyksiköihin. (Kalajoen kaupunki 2014b, 3.) Kuntalaki (410/2015, 30§) määrittelee, että kunnassa tulee olla valtuusto, kunnanhallitus sekä tarkastuslautakunta. Valtuusto voi lisäksi asettaa kunnanhallituksen alaisena toimivia lautakuntia ja valiokuntia suorittamaan sen pysyväluonteisia tehtäviä. Valtuuston voi asettaa myös johtokuntia liikelaitoksiin sekä jaostoja kunnanhallitukseen, lautakuntaan, valiokuntaan sekä johtokuntaan. Kuntalain 14§ (410/2015)

asettaa, että valtuuston tehtävänä on vastata kunnan toiminnasta sekä taloudesta ja käyttää kunnan päätösvaltaa. Valtuustolla on täten oikeus päättää esimerkiksi kuntastrategiasta, hallintosäännöstä, talousarviosta ja taloussuunnitelmasta. Kuntalain 38§ (410/2015) käsittelee kuntajohtamista, ja tämän pykälän mukaisesti kunnan toimintaa johdetaan juuri valtuuston hyväksymän kuntastrategian määrittelemien linjausten mukaisesti. Kunnanhallituksen tehtävänä on johtaa valtuuston määrittelemien linjausten mukaisesti kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta.

3.3 Haastateltavat henkilöt ja haastatteluaineisto

Haastateltavat kaupungin, yritysten ja yhdistysten edustajat valittiin käyttämällä eliittiotantaa. Tutkimuksen haastateltavaksi valikoidaan eliittiotannassa ne henkilöt, joilta oletetaan saatavan tutkittavan ilmiön näkökulmasta arvokkainta ja keskeisintä tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 86). Kalajoen kaupungin yhteyshenkilönä toimi talousjohtaja Pirjo Männistö, joka auttoi valitsemaan alueen toimijoista haastateltavaksi mahdollisimman asiantuntevat ja rooliltaan keskeiset toimijat. Tässä valinnassa huomioitiin, että matkailun lisäksi tulisi myös muiden alojen näkemyksiä. Tarkoituksena oli siis välttää matkailun ylikorostuminen tutkimuksessa.

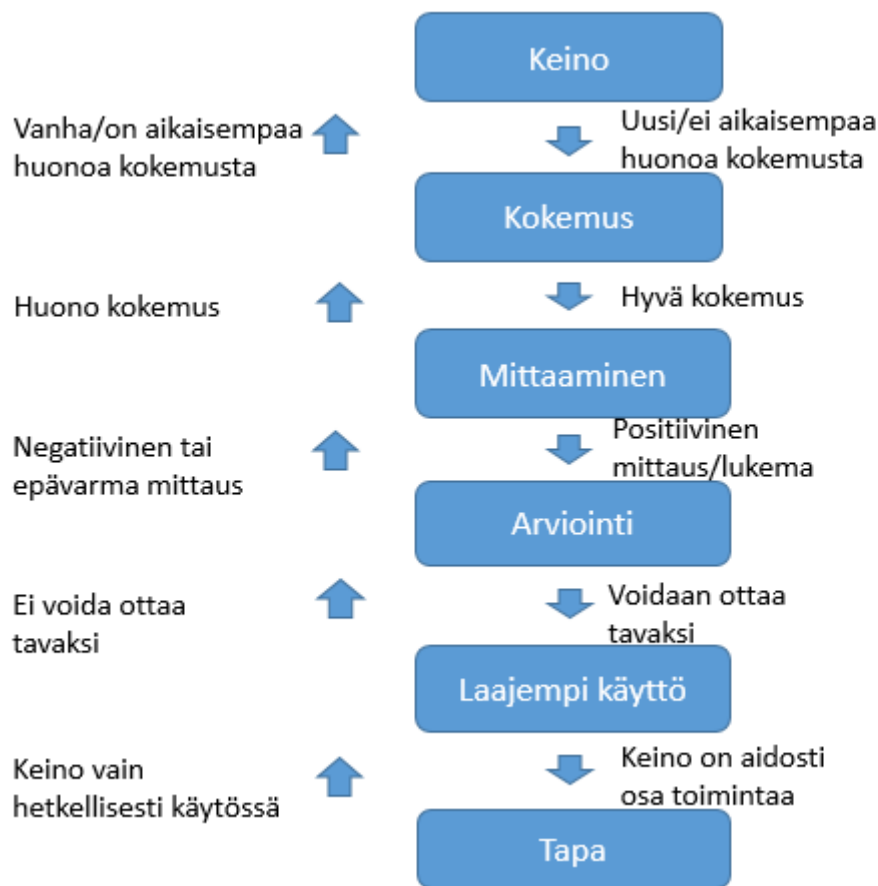
Haastattelut kestivät 35–55 minuuttia ja tapahtuivat haasteltavien valitsemissa paikoissa. Kaikki haastattelut suoritettiin tammikuun ensimmäisen ja toisen viikon aikana. Haastattelujen kulkua ohjasi haastattelurunko, joka muokattiin yhdistyksen, yrityksen ja kaupungin edustajille kullekin hieman erilaiseksi. Haastattelurungon suhteen tehtiin tietoinen valinta, että kysymysten asettelua täsmennetään tarvittaessa, mikäli haastateltava ei ymmärrä tai hahmota kysymystä heti. Toisena vaihtoehtona olisivat olleet pelkistetyt ja yksinkertaiset kysymyksen asettelut, jotka olisivat mahdollisesti rajoittaneet syvällisen tiedon ja ymmärryksen saamista. Haastattelurunko tehtiin eri sektoreiden toimijoille vain hieman erilaiseksi. Tarkoituksena oli varmistaa, että haastateltavat vastaavat kysymykseen omasta tulokulmasta. Tarkemmin ideana oli, että kukin haastateltava vastaisi kysymyksiin oman työtehtävänsä, asiantuntemuksensa, roolinsa ja kokemustensa pohjalta.

Haastateltavien henkilöiden lukumäärä tutkimuksessa valikoitui kymmeneen. Luku koostuu kuudesta kaupungin edustajasta, kahdesta yhdistyksen edustajasta ja kahdesta yrityksen edustajasta. Kaupungin edustajien määrä jakautuu vielä kahteen ryhmään eli kolmeen viranhaltijaan ja kolmeen poliittiseen vaikuttajaan eli luottamushenkilöön. Haastateltavien määrää valikoidessa keskeiseksi nousi kriteeri, että eri sektoreiden edustajat olisivat edustettuina. Toisaalta haasteltavien määrä haluttiin pitää tutkielman toteuttamisen kannalta realistisella kuormituksen

tasolla. Samalla tiedostettiin se valinta, että jotkut toimialat sekä esimerkiksi liikunta- ja urheiluseurat jäävät ilman edustajaa.

3.4 Tapojen ja keinojen määrittely tutkimuksessa

Tavat määritellään tässä tutkimuksessa tottumuksiksi, vakiintuneiksi ja rutiinimaisiksi toiminoiksi sekä vallitseviksi käytännöiksi. Tavat koostuvatkin pitkään voimassa olevista ja usein perinteisistä työskentelytavoista. Keinot määritellään tuoreiksi tai uusiksi keinoiksi, innovaatioiksi, toimenpiteiksi, menettelyiksi ja menetelmiksi, joilla ratkaistaan ongelmia tai tuodaan lisää arvoa nykyiseen toimintaan. Tapojen ja keinojen välinen eroavaisuus tulee siitä, että tavat ovat yleisesti koko organisaatiossa käytettyjä ja usein ne ovat saaneet laajemman hyväksynnän, esimerkiksi erilaisten mittareiden ja arviointien myötä. Keinot puolestaan eivät ole vielä niin laajalti käytettyjä koko organisaatiossa, mutta voivat olla jopa vahvasti edustettuja joissakin organisaation osissa tai rakenteissa. Tavat ja keinot yhdistyvät toisiinsa siten, että tässä tutkimuksessa hyvästä keinosta voi tulla prosessin tuotoksena tapa (ks. kuvio 12). Keinon tulee olla ensinnäkin uusi tai, jos siitä on aiempaa kokemusta, kokemuksen tulee olla positiivista. Hyvä kokemus ei pelkästään riitä, vaan keinoa tulee pystyä mittaamaan ja arvioimaan. Mikäli keinon mittaamisen ja arvioinnin jälkeen ollaan vielä halukkaita viemään tämä keino laajempaan käyttöön, keinosta muodostuu organisaatiossa tapa. Laajemmassa käytössä voi myös ilmetä uusia ongelmia ja haasteita, jotka voivat estää tai rajoittaa keinon muuttumista tavaksi.

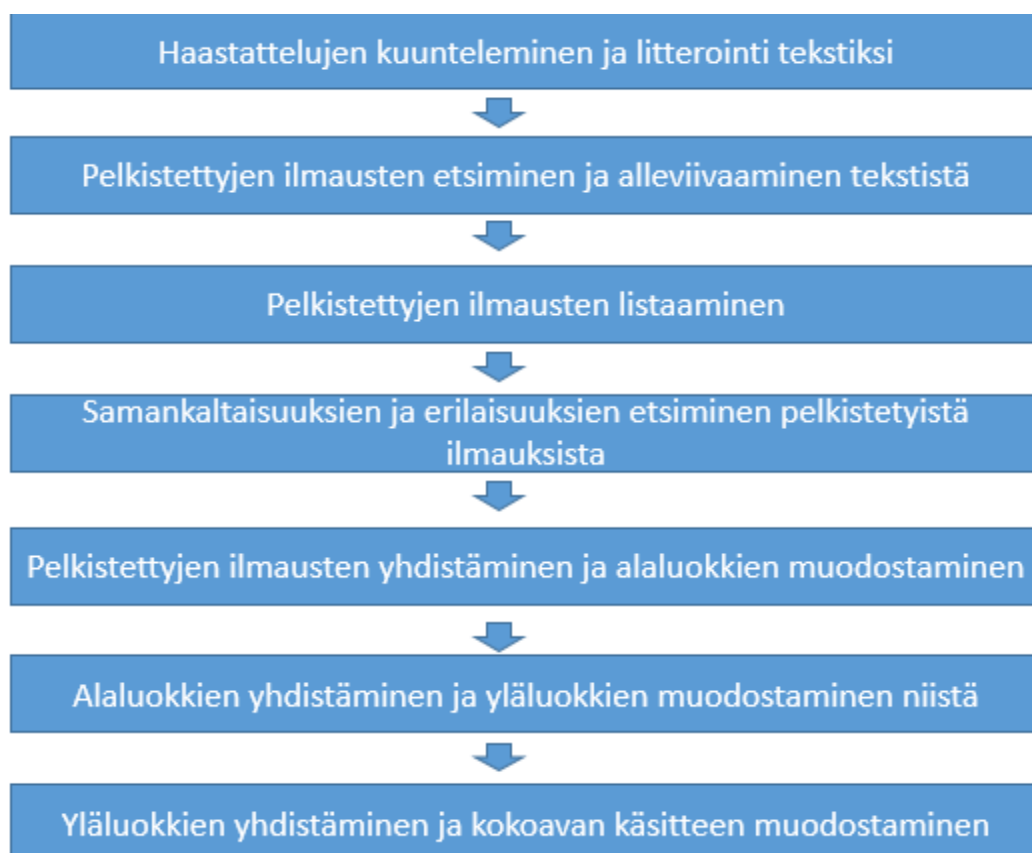


KUVIO 12. Prosessin tuotoksena keinosta tapa.

3.5 Sisällönanalyysi

Aineistosta etsitään resurssipohjaisen näkemyksen erilaisia hyödyntämistapoja ja hyödyntämiskeinoja kaupunkibrändin luomisessa. Analyysiprosessin eteneminen (ks. kuvio 13) alkaa haastattelujen kuuntelemisella ja litteroinnilla eli puhutun tekstin saattamisella kirjoitettuun muotoon. Litteroidusta tekstistä etsitään ja alleviivataan näitä hyödyntämistapoja sekä hyödyntämiskeinoja, joista tehdään pelkistettyjä ilmauksia. Haastatteluiden pelkistetyt ilmaukset koottaan yhteen eli listataan. Tällä listauksella helpotetaan samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsimistä pelkistetyistä ilmauksista. Tieteellisessä tutkimuksessa tätä analyysiprosessin vaihetta kutsutaan aineiston ryhmittelyksi eli klusteroinniksi (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110). Pelkistettyjä ilmauksia aletaan seuraavaksi yhdistelemään siten, että niiden perusteella kyetään ryhmittelemään alaluokkia. Yhdistelemällä alaluokkia keskenään muodostuu yläluokkia. Analyysiprosessi päättyy lopulta yläluokkien yhdistämiseen ja kokoavan käsitteen sekä pääluokkien muodostamiseen.

Tuomi & Sarajärvi (2013, 108–111) kuvaavat yksinkertaistettuna analyysiprosessia kolmivaiheisena, jossa vaiheet muodostuvat aineiston pelkistämisestä, aineiston ryhmittelystä ja teoreettisten käsitteiden luomisesta. Aineiston pelkistämisessä litteroidusta tekstistä etsitään tutkimuskysymyksen asettelun näkökulmasta keskeisiä ilmauksia, jotka kootaan lopulta yhteen. Aineiston ryhmittelyssä luodaan alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä, käyttämällä esimerkiksi alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia. Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä tavoitteena on siirtyä haastatteluiden litteroitujen tekstien alkuperäisistä ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä ja päätelmiä. Seuraavassa 3.6 luvussa eritellään vielä tarkemmin alaluokat, yläluokat ja pääluokat sekä niiden muodostuminen.



KUVIO 13. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. Sovellettu Tuomi & Sarajärven (2013, 109) kuvioista 15.

3.6 Tapojen ja keinojen luokittelu

Analyysiprosessin myötä pääluokkia muodostui yhteensä kahdeksan. Nämä pääluokat ovat erikseen esiteltynä kuviossa (ks. kuvio 14). Pääluokkia ovat johtaminen, toimintaympäristöanalyysin hyödyntäminen, resurssien kohdentaminen ja yhdistäminen, mahdollistavan ilmapiriin

ja matalan kynnyksen vuorovaikutuksen luominen, yhteistyön, asiakkaiden ja verkostojen hyödyntäminen, myönteisen imagon kehittäminen ja yhteismarkkinointi, kaupungin päätöksentekoprosessin monipuolinen tarkastelu ja muokkaaminen, innovointi ja riskienhallinta.

Pääluokat
Johtaminen
Toimintaympäristöanalyysin hyödyntäminen
Resurssien kohdentaminen ja yhdistäminen
Mahdollistavan ilmapiirin ja matalan kynnyksen vuorovaikutuksen luominen
Yhteistyön, asiakkaiden ja verkostojen hyödyntäminen
Myönteisen imagon kehittäminen ja yhteismarkkinointi
Kaupungin päätöksentekoprosessin monipuolinen tarkastelu ja muokkaaminen
Innovointi ja riskienhallinta

KUVIO 14. Analyysin pääluokat.

Seuraava kuvio (ks. kuvio 15) kuvastaa tarkemmin koko analyysiprosessin etenemistä aina alaluokkien muodostamisesta pääluokkien ryhmittelyyn asti. Runsas aineisto teki analyysiprosessin alkuvaiheesta haastavan, koska analysoitavaa aineistoa oli määrällisesti niin paljon. Alaluokkien muodostamisen jälkeen analyysiprosessi alkoi kuitenkin jo selkeytymään ja yläluokkia muodostui yhteensä 19. Kuviossa jokaisesta yläluokasta on tarkemmin esiteltynä kolme alaluokkaa. Yläluokat jakautuvat vielä kahdeksaan pääluokkaan. Näistä kahdeksasta pääluokasta kolme koostuu kolmesta yläluokasta. Muut viisi pääluokkaa koostuvat kahdesta yläluokasta.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Riittävien henkilöstöresurssien varmistaminen Täytetään ja paikataan organisaation osamista Vähennetään ja hallitaan työntekijöiden vaihtuvuutta	Henkilöstöjohtaminen	Johtaminen
Johdetaan strategian ja kaupunkibrändin jalkauttamista Ohjataan ja vahvistetaan strategialla johtamista Tiedon välittäminen, jakaminen ja hyödyntäminen	Strateginen johtaminen	

Resursoidaan ja organisoidaan päätökset alusta loppuun Vuosikello, rahoitus ja toimenpideohjelmat ohjaavat fokuksen oikeisiin asioihin Tiedon ja kokemuksen kartoittaminen sekä toiminnan ohjaaminen	Toiminnan ohjaaminen ja aikatauluttaminen	
Toimintaympäristön muutoksen tunnistaminen ja reagointi Tunnistetaan organisaation toimintojen mahdollisuudet ja merkitykset muutoksessa Tunnistetaan ja muodostetaan käsitystä tulevaisuudesta	Toimintaympäristön muutoksen tunnistaminen	Toimintaympäristöanalyysin hyödyntäminen
Tunnistetaan uudistamisen tarve ja kehitetään jatkuvasti uutta Arvioidaan ja ymmärretään kaupungin toimintaa, vahvuuksia ja elinvoimatekijöitä Toimintaympäristön muutos mahdollistaa ja ohjaa toiminnan muuttamiseen	Toiminnan kehittämisen tärkeyden ymmärtäminen toimintaympäristön muutoksessa	
Kohdennetaan resursseja ajankohtaisuuden, tarpeiden ja tärkeyden perusteella Panostetaan muista erottautumiseen kilpailussa Markkinoinnin kohdentaminen ja yhteisten asiakasvirtojen hyödyntäminen	Resurssien ja toimintojen kohdentaminen	Resurssien kohdentaminen ja yhdistäminen
Hahmotellaan ja hyödynnetään yhteisiä resursseja Yhdistetään toimintakulttuurit, tapahtumat ja rahoitukset Matkailuyritykset osallistuvat kaupunkibrändin luomisessa ja muokkaamisessa	Toimijoiden resurssien ja toimintatapojen yhdistäminen	
Yhteisten vierailujen, tapahtumien ja kokouksien järjestäminen Luodaan matala kynnys yhteydenpitoon ja ongelmien käsittelyyn Ylläpidetään tiivistä, säännöllistä ja suoraa vuorovaikutusta	Luodaan matalan kynnyksen vuorovaikutus	Mahdollistavan ilmapiirin ja matalan kynnyksen vuorovaikutuksen luominen
Aktivoidaan ja kannustetaan yrittäjiä sekä yhdistyksiä Aktivoidaan ja kannustetaan kuntalaisia antamaan palautetta Ylläpidetään kannustavaa ja suvaitsevaa ilmapiiriä	Luodaan ja ylläpidetään kannustavaa, aktiivista ja suvaitsevaa ilmapiiriä	

Hyödynnetään kansainvälisiä rahoituksia, hankkeita, kilpailuja ja kumppaneita Verkostojen ja kontaktien hyödyntäminen Eri toimialojen ja toimijoiden osaamisen hyödyntäminen	Alueen toimijat hyödyntävät sidosryhmiä, verkostoja ja muita toimijoita	Yhteistyön, asiakkaiden ja verkostojen hyödyntäminen
Kerätään asiakkailta ja käyttäjiltä tietoa kyselyillä Muokataan toimintaa asiakkaiden ja kuntalaisten tarpeiden mukaan Asiakaslähtöisyyden huomioiminen toiminnassa	Asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen	
Tuodaan yhteistyön osapuolet, tulokset ja vaikutukset esille Kyetään tekemään ja arvostamaan yhteistyötä Aktiivisen ja vastuullisen yhteistyön lisääminen sekä syventäminen	Yhteistyöhön kykeneminen ja sen arvostaminen	
Imagon hallinta ja muokkaaminen Positiivinen ja myönteinen imago toimii mahdollistajana Korostetaan kaupungin ja alueen vahvuuksia imagossa	Myönteisen imagon luominen ja hallinta	Myönteisen imagon kehittäminen ja yhteismarkkinointi
Panostetaan yhteismarkkinointiin eri toimijoiden kanssa Tuodaan markkinoinnissa toistuvasti esille toimijoiden ja toimialojen yhteinen viesti Yhdistetään matkailun sekä kaupungin brändityö ja markkinointi	Markkinointi yhteistyön kehittäminen	
Oman toiminnan ja kehityksen seuraaminen Verrataan omaa toimintaan muiden toimintaan Arvioidaan yrityksiin ja ihmisiin kohdistuvia vaikutuksia	Luodaan ymmärrys kaupungin toiminnasta ja sen vaikutuksista	Kaupungin päätöksentekoprosessin monipuolinen tarkastelu ja muokkaaminen
Luodaan ketjutettu, sujuva, joustava ja ennakoluuloton päätöksenteko Kaupungin päätöksentekoprosessista tehdään mahdollisimman nopea ja impulsiivinen Luodaan politiikasta ja päätöksenteosta kiinnostava	Luodaan päätöksentekoprosessista sujuva, kiinnostava ja ketjutettu	
Hyödynnetään ja huomioidaan erilaisia tietolähteitä, lakeja ja asiantuntijuutta Valmistellaan asiat kokonaisvaltaisesti, huolellisesti ja perusteellisesti	Tarkastellaan asioita monipuolisesti eri näkökulmista päätöksenteossa	

Vaihtoehtoisten tapojen löytäminen ja kehittäminen		
Hallitaan ja tuodaan esille riskejä Varmistetaan monipuolisilla ja ymmärrettävillä mittareilla asioiden mitattavuus Uskalletaan määrätietoisesti pitää valinnoista, painopisteistä ja linjauksista kiinni	Riskienhallinta	Innovointi ja riskienhallinta
Vahva talous mahdollistaa monipuolisen vahvuuksien kehittämisen Kokeillaan uusia ideoita ja luodaan uusia vaikutuskeinoja osallistua Resursoidaan uusien vuoropuhelu- ja tiedottamiskanavien kehittämiseen	Uusien toimintojen kehittäminen ja resursointi	

KUVIO 15. Analyysin alaluokkien, yläluokkien ja pääluokkien muodostaminen.

4 RESURSSIPOHJAINEN STRATEGIATYÖ KALAJOELLA

Tutkimuksen tuloksia tuodaan esille sisällönanalyysin avulla muodostettujen kahdeksan pääluokan avulla. Näiden kahdeksan pääluokan muodostuminen käytiin tarkemmin läpi luvussa 3.6. Haastateltavien suoria siteerauksia käytetään apuna kuvastamaan, mistä kussakin pääluokassa on käytännössä kyse. Haastateltavien siteeraukset on koodattu sitaatin lopussa olevalla kolminumeroisella numerosarjalla. Sitaattien perästä löytyvän numerosarjan avulla sitaatit voidaan yhdistää haastateltaviin henkilöihin. Haastateltavien henkilöiden koodatut numerosarjat löytyvät liitteistä (ks. liite 1).

4.1 Johtaminen

Ensinnäkin johtaminen toimii yhtenä keskeisenä tapana ja keinona hyödyntää resurssipohjaista näkemystä kaupunkibrändin luomisessa. Tulosten esittely voidaan aloittaa käymällä läpi johtamiseen liittyviä ongelmia, jotka tuodaan esille seuraavissa sitaateissa.

“Johtajia vähennetään ja niille siirretään enemmän tehtäviä. Vaarana näyttää olevan, että ne väsyvät henkilöinä. Ylikuormitetaan ja ne eivät sitten jaksa ottaa kantaa ihan nippeli asioihin.”
– [020]

”Kaikilla on paljon töitä ja monet johtajat ovat lähellä semmoista ylikuormittumista. Sitten ei enää kykene ja pysty ottamaan mitään uutta. Uuden oppiminenkin kuormittaa tietyllä tavalla hetken aikaa.” - [030]

Sitaatit kuvastavat laajalti nykyistä yhteiskunnan tilannetta, jossa johtajien fyysinen ja henkinen kuormitus kasvaa niin yksityisellä kuin julkisella sektorillakin. Johtajien toiminnan tehostaminen on organisaation näkökulmasta positiivinen asia, mutta se voi johtaa äärimmillään johtajien totaaliseen ylikuormitukseen. Tästä syystä johtajien tulisikin pystyä muokkaamaan organisaation toimintaa sopimaan paremmin omaan työskentelyrytmiin ja sen hetkiseen raskuuteen. Voidaankin puhua johtajien kyvystä ohjata organisaation toimintaa toimintaympäristön muutoksessa. Johtajien tulee arvioida, mitkä ovat lopulta niitä organisaation olennaisia tapoja ja keinoja työskennellä. Merkittävää on myös tunnistaa uusia tapoja ja keinoja, jotka voivat mahdollisesti lisätä yksilön tai organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Resurssien hyödyntämisen näkökulmasta tuleekin valita riittävän nopeasti ne oikeat tavat ja keinot. Seuraavalla sitaatilla tuodaan esille muutosjohtamisen ja valmentamisen merkitys:

“Otetaan huomioon tällaisia uusia ja vanhojakin käytäntöjä. Niiden arviointi on tietenkin tärkeintä, että mitkä niistä ovat oikeasti sellaisia jotka hyödyttävät. Muutoksen johtaminen on se, mitä vaaditaan paljon. Tietysti semmoinen henkilöstön valmentaminen siihen muutokseen. Ei pelkästään koulutus vaan semmoinen asennepuolen koutsaus.” – [010]

Johtamisen näkökulmasta vaikuttaisi, että henkilöstöä tulee valmentaa toimimaan eri tavalla nykyisessä muutoksessa. Ajatuksena on, että esimerkkijohtajan tyyli luottaa oman esimerkin voimaan ei välttämättä enää riitä nykyisessä muutoksessa. Johtamistyylin ja yleisesti johtamistyyppien näkökulmasta tulisi luultavasti suosia neuvottelevaa eli valmentavaa johtamista. Usein kunta-alan kuvataan elävän muutoksessa, jossa on jatkuvasti meneillään uusia reformeja ja rahoitusmallien muutoksia. Yleisesti toimintaympäristön muutos sekä sen aiheuttama paine tehostaa johtajien työtä on jo osa nykyistä työelämää. Se ei ole kuitenkaan täysin uusi haaste, sillä esimerkiksi valtuustot ovat kokeneet jo aiemmin suuria muutoksia, kuten seuraavasta sitaatista käy ilmi.

“... jos mietin sitä 1980-luvun puoltaväliä, että meillä oli valtavan paljon luottamushenkilöitä. Oli runsaasti lautakuntia, niiden varajäsenyyksiä, johtokuntia ja kaikkea. Pienennettiin tavallaan puoleen se, siirryttiin tavallaan siihen strategiseen ohjaukseen. Valtuustosta tehtiin selkeästi strategisempi porukka, että sieltä saatiin tavallaan semmoiset pienet asiat pois. Saatiin se johtamistyyli jämäköitettyä.” – [020]

Valtuuston toiminnassa tehdään isoja linjauksia, joilla ohjataan kaupungin toimintaa ja johtamista. Käytännössä johtajien vastuulle jää lopulta näiden linjausten operatiivinen täytäntöönpano. Johtamista tarkastellaan usein ”ikuisena kehityskohteenä”, jota pyritään jatkuvasti tehostamaan erilaisilla tavoilla ja keinoilla. Tässä ajattelussa tarkoituksena on jatkuvasti etsiä jotain parannettavaa tai kehitettävää johtamisessa tai johtamismalleissa. Kunnissa johtamiseen saatetaan suhtautua siten, että se nähdään pääosin kehityskohteenä. Helposti unohdetaankin se, että johtaminen toimii myös mahdollistajana. Seuraavalla sitaatilla kuvataan johtamisen merkitystä mahdollistaa asioiden tehokas eteenpäin vieminen:

”Meidän johtamisessa on se erityisen hyvä piirre, että se on mahdollistajana. En tunnista mitään sellaisia rajoittavia tekijöitä. Päinvastoin eli erityisen hyvin olen kokenut tämän, että meillä on mahdollista viedä hyviä asioita eteenpäin. Tärkeää on se, että asiat on pohdittu riittävän monesta näkökulmasta. Pohdintaa ei tule kuitenkaan ottaa ajasta ikuisuuteen, vaan se on myös yksi tehokas prosessi.” – [040]

Tällä sitaatilla korostetaan, että huomiota tulisi kiinnittää henkilöstöjohtamiseen ja tarkemmin ottaen henkilöstöresurssien riittävyyteen ja tehokkuuteen. Johtajien tulee mahdollistaa ja varmistaa, että eri tehtäviin ja toimintoihin on varattu riittävästi aikaa, taloudellisia resursseja sekä työvoimaa. Kalajoella brändityön johtamisessa rajoittavana tekijänä on ollut markkinoinnista ja viestinnästä vastaavan työntekijän vaihtuvuus. Työntekijä on vaihtunut kolme kertaa viimeisen viiden vuoden aikana. Henkilön työnkuvan muuttuminen markkinoinnista nettisivujen muokkaajaksi ja kehittäjäksi nousee esille:

“Meillä oli määräaikainen pesti kolmannelle henkilölle. Katsottiin, että meidän nettisivut hoidetaan nyt uudelle mallille. Nettisivutyö oli niin valtava, että melkein kaikki muut markkinoinnin ja viestinnän työt jäivät tosi pienelle osalle. Ehkä se on sitäkin, että me ei olla siihen resursoitu. Me ollaan resursoitu siihen, mikä on kulloinkin akuutein.” – [010]

Haastateltava nostaa esille, että henkilöiden työtehtävät saattavat muuttua asioiden kiireellisyyden perusteella, jos kiireellistä työtä ei pystytä tai haluta teettää muilla. Johtamisen näkökulmasta kaupungin organisaatorakenteen ja johtamismallin tulisi mahdollistaa, että jokaisella työntekijällä ja johtajalla olisi riittävästi aikaa sekä rauhaa keskittyä omiin työtehtäviinsä. Tämä ajatus tukee myös teoriassa esiteltyä Wernerfeltin (2014) näkemystä, jossa joukkueen eli organisaation tulee toimia tyylillä, jossa se hyödyntää omia vahvuuksiaan. Samalla organisaation sisällä roolien tulisi jakautua henkilöstön kesken siten, että ne varmistavat organisaation parhaan suorituskyvyn. Nykyinen kuntien taloudellinen tilanne ja henkilöstöresurssien niukkuus asettaakin haasteita tämän maksimoidun suorituskyvyn toteutumiselle:

”... se on iso asia meidän kokoiselle kaupungille, että meillä olisi edes yksi ihminen, joka vastaa markkinoinnista ja viestinnässä. Tältä henkilöltä saisi apua eri palveluihin. Tavallaan se, että jos meillä koko ajan malli muuttuu ja vähän fokus kärsii, että mihin panostetaan ja satsataan. Toisaalta sen brändityön johtamisen kauttahan se täytyy lähteä liikkeelle.” – [010]

Sitaatilla kuvataan henkilöstön olevan vaikea pitkäjänteisesti keskittyä vain omaan ydintoimintaansa tai substanssiosaamiseen, kun toimintaympäristön muuttuessa myös organisaation painospisteet saattavat muuttua. Organisaation toiminta-ajatuksen tai tavoitteiden vaihtuessa helposti muuttuvat myös organisaation roolit ja rakenne, mikä näkyy käytännössä esimerkiksi ihmisten vastuutehtävien muuttumisena. Henkilöstön toiminta saattaakin koostua käytännössä kahdesta osasta eli uuden oppimisesta ja oman substanssiosaamisen hyödyntämisestä.

4.2 Toimintaympäristöanalyysin hyödyntäminen

Toimintaympäristöanalyysi toimii selkeänä ohjaustekijänä, kun organisaatio miettii erilaisten resurssien ja vahvuuksien hyödyntämistä. Kaupungin on esimerkiksi syytä tarkastella erilaisia mittaristoja, jotka kuvaavat toimintaympäristön muutosta, sillä näiden mittaristojen syötteiden avulla tunnistetaan muutosta ja sen vaikuttavuutta. Mittariston lisäksi päättäjien ja johtajien tulee jatkuvasti luoda käsitystä tulevaisuudesta. Käsityksen muodostamiseksi voidaan hyödyntää erilaisia arviointeja, tutkimuksia ja seurantoja. Toimintaympäristön muutoksen tunnistamisen jälkeen organisaation tulee pohtia, kuinka toimintaa voidaan kehittää sopimaan muutoksen jälkeiseen maailmaan ja maailmankuvaan. Seuraavat sitaattit tuovat esille ajankohtaisten asioiden tunnistamisen merkityksen Kalajoella:

“Ehkä tärkeimpiä asioita on tunnistaa, että tämän kaupunkibrändin merkitys on erittäin korkea tässä ajassa ja tässä muutoksessa missä elämme.” – [040]

”...esimerkiksi ydinvoimala päätöksen saaminen tai sijoittumisen päätös tuohon Pyhäjoelle. Se muuttaa meidän toimintaympäristöä ja kaikkea ihan olennaisesti.” – [010]

”Nyt kun tämä sote tulee tässä. Meillä on kokonaan sosiaali- ja terveystoimi, että me emme ole missään kuntayhtymässä, että meillähän tulee isot muutokset tässä organisaatiossa. Puolet lähtevät ja sitten nämä tukipalvelut ovat vielä auki. Meillä on isot muutokset tulossa organisaation sen myötä.” – [020]

Sitaatit nostavat esille toimintaympäristön muutoksen laajuuden ja kaupungin kyvyn tunnistaa ja arvioida muutosten vaikutusta omaan toimintaan. Kaupungin tulee proaktiivisesti tunnistaa alueelliset ja globaalit muutokset sekä kyetä reagoimaan ja sopeutumaan niihin. Keskeistä on myös tunnistaa muutoksen merkitys ja vaikuttavuus. Muutoksen tunnistamisen yhteydessä tulisi hahmottaa, kuinka vakavasta ja isosta muutoksessa on lopulta kyse. Kalajoen kaupungin kohdalla nykyinen murros- ja muutostila on varmasti merkittävä, mikä tulee ilmi kaupungin strategiatyöstä. Kaupungin strategiset linjaukset on tehty perinteisesti valtuustokausittain, mutta nykyinen murros- ja muutosvaihe on ohjannut kaupunkia työstämään uutta strategiaa jopa kesken valtuustokauden.

Vaikuttaa, että kunnan tulee aiempaa tiheämmin tarkastella omia strategisia linjauksia murros- ja muutosvaiheissa. Toimintaympäristön muuttuessa syntyy usein myös uusia asetelmia, mahdollisuuksia ja haasteita. Yhtenä toimintaympäristön muutoksena voidaan pitää esimerkiksi

kuntien välisen kilpailun korostumista, joka on teemana ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Kalajoella tai tarkemmin ottaen Pyhäjoen, Kalajoen ja Raahen kuntien välillä on muodostumassa kilpailuasetelma siitä, kuka saa hyödynnettyä ansioituneimmin ydinvoimalahankkeen mukana tuomaa työvoimaa ja yrittäjyyttä. Seuraavalla sitaatilla kuvastetaankin tarkemmin kilpailuasetelman tunnistamista ja siihen reagointia:

”Aika lailla ne vaihtoehdot ovat Pyhäjoen keskusta tai se lähialue, Kalajoki tai Raahe. Kalajoelta ja Raahesta on sama matka siihen ydinvoimala-alueelle, että nyt on viime vuoden puolella erikseen palkattu henkilö, joka on nimenomaan erikoistunut näihin suurhankkeisiin. Saataisiin houkuteltua niitä työntekijöitä tänne Kalajoelle.” – [030]

Kaupunki vaikuttaa olevan hyvin tietoinen kilpailijoistaan ja syntyneistä kilpailuasetelmistaan. Kaupunki on tehnyt tietoisien valinnan lähteä mukaan tähän kilpailuun, mistä on osoituksena suurhankkeisiin palkatun henkilön palkkaaminen. Markkinalähtöisen käsityksen mukaan kilpailuasetelmien syntyminen nähdään usein positiivisena ja jopa suotava asiana, koska silloin organisaatiot ajautuvat pohtimaan ja muokkaamaan toimintojaan selviytyäkseen kilpailussa. Kilpailuasetelmien muodostuminen saattaa johtaa myös organisaatioita kehittämään uusia toimintoja, joilla se erottautuu kilpailijoistaan. Kalajoella yhtenä uutena toimintona on alettu kehittää venäjänkielistä opetusta, joka tulee ilmi seuraavasta sitaatista.

”Jos en ihan väärin muista, niin viime vuoden lopulla oli uutinen, että venäjänkielistä opetusta tulee johonkin, vai oliko jopa päivähoitoa. Olisi joku, joka osaa venäjää. Mietti, että minullakin on kaksi pientä lasta. Mikäli perheen kanssa muutettaisiin jonnekin ulkomaille ja pitäisi miettiä asuinpaikka. Jos olisi semmoinen mahdollisuus, että vaikka päiväkodissa olisi yksi hoitaja joka puhuu suomea, niin se olisi luontevampi.” – [030]

Sitaatti tukee teoriassa esiteltyä Penrosen (ks. Rugman ja Verbeke 2002, 778) näkemystä, jonka mukaan organisaatioiden tulee luoda kilpailijoista eristäviä mekanismeja kilpailuedun saavuttamiseksi. Mekanismeilla kunnan tulee tuottaa kilpailijoihin repeämää, jota voidaan kutsua vaihtoehtoisesti myös elinvoimarepeämäksi. Kunta pyrkii näin ollen erottautumaan ja luomaan erottautumiskykyä suhteessa muiden kuntien elinvoimaan. Toisena näkökulmana on tarkastella kilpailijoista eristäviä mekanismeja kilpailun synnyttäminä tapoina ja keinoina hyödyntää alueen resursseja. Jälkimmäisessä näkökulmassa kilpailun nähdään synnyttävän tarvetta elinvoimarepeämälle, jolloin luodaan kilpailun sanelema kilpailijoista eristäviä mekanismeja. Käy-

tännössä kuntalaisten muuttuneet tai uudet vaatimukset voivat esimerkiksi luoda painetta kehittää uusia palvelutarjontoja tai tuotteita, joita ei kehittäisi ilman tämän paineen muodostumista.

Elinvoimarepeämässä on kyse siitä, että kaupunki venyttää elinvoimaisuuden käsitettä sisältämään esimerkiksi uusia palveluita tai tuotteita. Nämä uudet palvelut ja tuotteet luodaan paikallisten vahvuuksien ja erityispiirteiden, kohderyhmien uusien tai muuttuneiden tarpeiden ja vaatimusten sekä kilpailuasetelmien perusteella. Elinvoimarepeämää voidaan tuottaa esimerkiksi, kun palvelussa tai tuotteessa hyödynnetään alueen vahvuuksia, se täyttää tai luo uuden palvelutarpeen ja kilpailutilanteessa muilla ei ole sitä vielä tarjolla. Palvelun yhteydessä voidaan tarjota esimerkiksi lisäpalveluita, joita muilla ei ole vielä tarjota. Näitä palveluita tulee kuitenkin kehittää siten, että ollaan mahdollisimman varmistuneita palvelun aidosta tarpeesta ja sen tuottamasta edusta.

4.3 Resurssien kohdentaminen ja yhdistäminen

Toimintaympäristön muutos ja kilpailun korostuminen ohjaavat kuntaa yhä enemmän kohdentamaan ja yhdistämään resursseja kaupunkibrändin luomisessa. Alueen yhteiset resurssit ja yhteistyö mahdollistavat tehokkaan ja vaikuttavan kaupunkibrändin luomisen ja vahvistamisen. Tästä näkökulmasta kaupunkibrändin luominen näyttäytyy yhteisenä matkana, mikä käy ilmi myös seuraavista sitaateista:

”...brändin rakentaminen on meille yhteinen matka.” – [040]

”Kaupunkioorganisaatio on laaja työntekijä-, päättäjä ja sidosryhmäverkosto. Olisi toivottavaa, että kaikki ymmärtävät toimillaan vaikuttavan kaupungin maineen rakentumiseen. Strategiatyön yhteydessä näitä asioita voi sopivasti nostaa esille. – [010]

Kaupunkibrändin rakennusprosessi tulee ulottaa kaikkia koskevaksi, jolloin rakennusprosessista tulee ajan myötä yhteinen matka. Kaupunkibrändin luomista tuleekin kuvata jatkuvaksi ja säännölliseksi työksi, jota tehdään päivittäin, tässä ja nyt. Tämän ajattelutavan mukaisesti kaupunkibrändiä vahvistetaan, jos jokainen tekee oman työnsä mahdollisimman näkyvästi ja laadukkaasti. Helposti syntyy kuitenkin käsitys, että kaupunkibrändi muodostuisi ja syntyisi pelkästään itsestään. Vastakkaisena ääripäänä on näkemys, jonka mukaan kaupunkibrändin luomisessa markkinointi ja siihen käytettävä rahamäärä olisivat ainoa ratkaisu. Kaupunkibrändin luomisessa ja kehittämisessä tulisikin luoda laaja ymmärrys niistä asioista, jotka mahdollisesti

vaikuttavat kaupunkibrändiin. Eri alojen, sektorien, kuntalaisten ja asiakasryhmien näkökulmia tulisi hyödyntää laajalti kaupunkibrändin luomisessa. Toisaalta pitäisi pystyä kohdentamaan ja yhdistelemään esimerkiksi taloudellisia resursseja niihin asioihin, jotka koetaan alueen vahvuutena ja vetovoimatekijänä. Kaupunkibrändistä voidaan luoda kaupungin aitojen vahvuuksien näköinen tuomalla esille alueen vahvuudet ja vetovoimatekijät markkinoinnissa. Kalajoen markkinoinnissa resursseja kohdennetaan matkailuun:

”Meillä on luontevinta yhdistää yhden Suomen voimakkaimmin kasvavan matkailukeskuksen markkinointia, kaupunkimarkkinointia ja maineen rakentamista. Resursseja yhdistämällä saadaan parempi vaikuttavuus sekä matkailussa että kaupunkimarkkinoinnissa.” - [010]

Kaupunki kohdentaa resursseja tietoisesti esimerkiksi sitaatin kuvaamalla tavalla. Resurssien kohdentaminen ja laajalti koko kaupunkibrändin luominen koostuu strategisista päätöksistä ja linjauksista. Kaupunkibrändin luominen tulisi yhä kasvavin määrin nähdä strategisena valintana, jossa resursseja kohdennetaan ja yhdistetään tehtyjen valintojen perusteella. Kaupunkibrändin luominen koostuu valinnoista, joita linjataan kaupunkistrategiassa. Kaupunkibrändi ja strategia vaikuttavatkin olevan melko tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Kaupunkibrändin ja strategian välinen suhde tuodaan esille seuraavasti:

”Kaupunkibrändi on keskeinen osa strategiaa. Ajattelen sitä asemaa suhteessa tähän kaupunkistrategiaan, niin sen kaupunkibrändin merkitys korostuu tässä maailmassa ja tässä ajassa.” – [040]

Kaupunkibrändin merkitys vaikuttaa korostuvan sitaatin mukaisesti nykyisessä strategiatyössä. Kaupunkibrändin luomisessa ja strategiatyössä joudutaan tekemään usein valintoja resurssien kohdentamisesta ja yhdistämisestä. Toisinaan toimintaympäristön muutos ja esimerkiksi resurssien niukkuus voivat johtaa myös resurssien yhdistämiseen tai kohdentamiseen. Resurssien yhdistäminen tulisi kuitenkin nähdä tavoiteltavan arvoisena asiana, kun pyritään luomaan ja kehittämään uusia resursseja. Resurssien kohdentaminen ja yhdistäminen tulisi nähdä mahdollisuutena, koska niiden avulla voidaan usein kehittää uusia resursseja. Seuraavalla sitaatilla tuodaan esille näkökulma, jossa resurssien kohdentaminen ja yhdistäminen nähdään mahdollisuutena:

”Ehkä kaupungin ja matkailun yhteistyössä resursseja yhteen panemalla voidaan löytää semmoista resurssia, mitä meillä ei ole ehkä aikaisemmin ollut.” – [010]

Sitaatin avulla tuodaan esille, että resursseja yhteen panemalla voidaan mahdollisesti löytää uusia resursseja. Kaupunkibrändin luomisessa tulisi yhdistää ja kohdentaa resursseja, koska usein vain siten voidaan mahdollisesti luoda uusia resursseja, joita kaupunki voi hyödyntää kaupunkibrändin luomisessa. Uusien resurssien löytäminen ei ole prosessina myöskään kovin yksiselitteinen, sillä uuden resurssin tunnistaminen voi osoittautua käytännössä hyvinkin haastavaksi. Resurssien kohdentamisessa kaupunki voi keskittää tai rajata resursseja yksittäisille käyttäjäryhmille, ulkopuolisille toimijoille tai esimerkiksi yhdistyksille. Kalajoen keskustan kehittämisessä resursseja keskitettiin yhdistyksen edustajalle, koska hänen nähtiin omaavan keskustan kehittämisen kannalta rikasta näkemystä ja osaamista. Tämä tuodaan esille seuraavassa sitaatissa:

”Matkailuyhdistyksellä katsottiin olevan näkemystä ja tietoa siitä, minkälainen sen keskustamiljööön tulee olla, että ihmiset viihtyvät siellä. Hyödynnettiin sitä näkemystä. Kolmannen sektorin mukaan ottaminen on tärkeää, erityisesti kylien kehittämisessä ja toiminnassa se on tärkeää.” – [020]

Haastateltava nostaa esille kolmannen sektorin mukaan ottamisen tärkeyden. Kolmannen sektorin asiantuntemusta voidaan hyödyntää laajemmin yhdistämällä toimijoiden henkilöstöresursseja ja taloudellisia resursseja. Resurssien kohdentaminen yksittäiselle henkilölle tai ryhmälle saattaa myös tehostaa ja selkeyttää asian hoitamista. Tällöin käytännön toiminnassa voidaan esimerkiksi välttyä tilanteelta, jossa kukin osapuoli tekee vain pakollisen tai tarvittavan ja olettaa muiden osapuolten ottavan viimeisen vastuun asian hoitamisesta. Yhteistyössä ja resurssien kohdentamisessa tulee huomioida lisäksi toimijoiden väliset erot. Yhdistyksen henkilön panos voi esimerkiksi vaihdella riippuen työn vapaaehtoisuudesta tai palkkiosta. Resurssien kohdentamisessa tuleekin ymmärtää, että muiden osapuolten toiminnalta ei voida välttämättä vaatia samoja asioita kuin omalta toiminnalta. Kaupungin tulee yleisesti kohdentaa resursseja enemmän sen sijaan, että aktivoitaisiin useaa henkilöä toimimaan silloin tällöin. Resurssien kohdentamisella luodaan yksikölle tai henkilöstölle taloudellisia resursseja ja henkilöstöresursseja, jolloin syntyy vastuu ja velvollisuus toimia tehokkaasti sekä päämäärätietoisesti. Samalla luodaan toimintaan ja roolienjakoon selkeyttä, kun mahdollistetaan esimerkiksi yhden henkilön hoitavan asiaa pääasiallisesti.

Toimijoiden ja osapuolien välille voidaan luoda vastuuta sekä velvollisuutta yhdistämällä niiden taloudellisia resursseja. Tällöin kullekin osapuolelle tulisi syntyä motivaatiota ja syitä osal-

listua esimerkiksi kehittämistoimintaan, kun pelissä on yhteistä rahaa. Kunkin osapuolen aktiivinen osallistuminen yhteistyöhön varmistetaan, kun toimijoilla on sisäistä motivaatiota ja syitä kehittää toimintaa. Taloudellisia resursseja tulisi yhdistää toimijoiden välillä seuraavasti:

”Hyödynnetään vielä nykyistä paremmin konsernin sisäinen yhteistyö sekä yhteistyö yrittäjien kanssa. Pannaan eurot samaan pussiin ja mietitään yhdessä vaikuttamiskanavat.” – [010]

Kaupunkibrändin luomisessa huomioitavaa on teoriassa esitelty Daftin (1983, 10–14) näkemys, jossa korostetaan organisaatioiden merkitystä resursseissa. Näkemyksen mukaan erilaiset organisaatiot nähdään voimavarana ja niiden kanssa tulee yhdistää resursseja. Resurssien yhdistämisellä mahdollistetaan organisaatioiden erityisten tavoitteiden saavuttaminen. Organisaatioiden sisällä tulee myös kohdentaa resursseja niihin toimintoihin, jotka ovat kulloinkin kiireellisiä. Kiireellisyys voi kuitenkin heikentää koko organisaation toiminnan hallinnointia ja ohjaamista, jos esimerkiksi henkilöstöresursseja joudutaan jatkuvasti uudelleen järjestelemään kiireellisten asioiden hoitamiseksi. Resurssien kohdentamisella ja kiireellisyydellä vaikuttaa olevan selkeä yhteys:

”Me ollaan resursoitu siihen, mikä on kulloinkin akuutein. Jos ajatellaan sitä kokonaiskuvaa, joka on aika laaja, niin siihen meillä on vielä tekemistä, että miten me se hanskataan.” – [010]

Sitaatin mukaan resursseja kohdennetaan kiireellisyyden perusteella, mikä heijastuu ja johtaa myös vaikeudeksi hallita kokonaisuutta. Yhtäältä asioiden toimeenpanemisen paine ja esimerkiksi määräajoissa pysyminen aiheuttavat kiireellisyyden tunnetta. Asioiden kiireellisyyteen vaikuttaa siis kokonaisuudessaan useat eri tekijät, jolloin käytännön toiminnassa on vaikea välttyä tilanteilta, joissa kiireellisyys ei olisi jollakin tasolla läsnä. Toisaalta joissakin toiminnoissa, kuten markkinoinnissa tulee miettiä ja valita sellaisia kohderyhmiä, joihin panostetaan enemmän kunakin ajankohtana. Kohderyhmien valinta tehdään hyvin perustellusti ja harkitusti:

”Meillä on siinä kaksi selkeää kohderyhmää tai useampikin kuin kaksi, mutta kaksi painopistettä. Yhtenä on ydinvoimala-alueelle töihin tulevat, että mihin ne asettuvat asumaan tai missä ne ovat sen lyhytaikaisen asumisen. Jos ne ovatkin täällä esimerkiksi vain lyhyen aikaa tai tarvitsevat yhden yön majoituksen. Toinen on se, että tänne alueelle tulee sijoittumaan uusia yrityksiä, jotka toimivat jo täällä. Ne tulevat tämän hankkeen takia tänne.” – [010]

Sitaatin mukaisesti kohderyhmät ovat tiiviisti osa käytännön markkinointityötä. Tehokas markkinointityö parhaillaan tukee ja edesauttaa kaupunkibrändin luomista. Tehokkaaseen markkinointityöhön kytkeytyy kohderyhmien ja tavoiteltavan viestin valinta. Markkinoinnin näkökulmasta tulee siis valita ne kohderyhmät, joita pyritään markkinoinnilla lähestymään. Seuraavaksi markkinoinnin viesti ja tavoite tulee sovittaa kohderyhmien näköiseksi.

4.4 Mahdollistavan ilmapiirin ja matalan kynnyksen vuorovaikutuksen luominen

Mahdollistavan ilmapiirin ja matalan kynnyksen vuorovaikutuksen luominen edesauttavat resurssien tehokasta hyödyntämistä kaupunkibrändin rakentamisessa. Matalan kynnyksen vuorovaikutuksen luomisessa keskeisin käytäntö vaikuttaa olevan tiivis ja jatkuva vuorovaikutus, mikä ilmenee seuraavista sitaateista:

”Mielestäni keskeisin käytäntö on tiivis ja jatkuva vuorovaikutus yritysten kanssa.” – [040]

”Ainakin mitä tiedän oman yksikön osalta, niin meillä on jatkuvaa vuoropuhelua minun ja meidän työntekijöiden välillä ihan joka päivä kaikista käytännöistä. Sieltäkö joku ideavalo syttyy, niin kyllä sitä aika nopeasti yleensä lähdetään kehittämään ja katsomaan, että tuleeko tästä jotain. Usein se tarve tulee sieltä asiakkailta.” – [010]

Haastateltavien perusteella jatkuva ja tiivis vuorovaikutus mahdollistavat esimerkiksi uusien ideoiden rohkean esilletuomisen. Matalan kynnyksen vuorovaikutuksen merkitykset ovatkin moniselitteisinä ja joskus jopa epäsuoria. Kaupunkibrändin luomiseen ei aina välttämättä vaikuta esimerkiksi henkilöstön vuorovaikutus itsestään, mutta ilman tätä vuorovaikutusta voidaan hukata paljon ideoita ja potentiaalia, jota voitaisiin käyttää kaupunkibrändin luomisessa. Matalan kynnyksen vuorovaikutus tulisi toteutua organisaatioiden ja yksiköiden sisällä, organisaatioiden välillä sekä henkilöstön ja asiakkaiden rajapinnoilla. Tiivis ja jatkuva vuorovaikutus koostuu kahden tai useamman henkilön toiminnasta, jossa kukin osapuoli vaikuttaa toiseen. Tätä vuorovaikutusta voidaan kutsua myös molemminpuoliseksi tai vastavuoroiseksi kommunikaatioksi. Vuorovaikutuksessa osapuolten tulee kyetä ja uskaltautua asettua toistensa näkemyksiä vastaan. Kunnassa tulisi vallita kokeilukulttuuri, jossa rohkeasti kokeillaan erilaisia ideoita. Merkittävää on myös vapaus ilmaista eriäviä mielipiteitä. Näin avautuu mahdollisuus uu-

sille ideoille, joilla vältetään resurssien tehottomalta käytöltä tai resurssien menettämiseltä. Matalan kynnyksen vuorovaikutuksessa henkilöt ovat usein keskenään tuttuja, jolloin tärkeäksi muodostuu kriittisyyden säilyttäminen seuraavasti:

”Hyvään vuoropuheluun liittyy myös kriittiset kysymykset, että toki asioilla täytyy olla riittävä pohja ennen kuin niitä lähdetään resursoimaan. Toisaalta hyvässä toimintaympäristössä on myös mahdollisuus tehdä kokeiluja.” – [040]

Sitaatin mukaan kriittisyyden avulla varmistetaan, että resursointi tapahtuu rationaalisesti eli esimerkiksi riskit huomioiden. Sitaatin toinen nosto on Kalajoen toimintaympäristön mahdollistavan erilaiset kokeilut. Kalajoen kaupungin luoma ilmapiiri yhdessä toimintaympäristön kanssa näyttäisi mahdollistavan uusien ideoiden ja kokeilujen esilletuomisen. Kaupungissa vaikuttaa lisäksi olevan yhteinen tahtotila kehittää vuoropuhelua. Tahtotilasta yhtenä esimerkkinä voidaan mainita Kalajoen matkailun kasvuohjelmassa muodostunut yhteinen näkemys. Kalajoen ilmapiiriä ja yhteisen näkemyksen muodostamisen prosessia kuvataan seuraavasti:

”Ilmapiirissä ja luottamuksessa kumpuaa uusia ideoita sekä kokeiluja. Tämä on Kalajoella erityinen vahvuus. Yhteisestä tahtotilasta ja sen olemassaolosta esimerkkinä on Kalajoen matkailun kasvuohjelma, jossa kaupunki ja matkailun toimijat ovat kirjanneet käyneensä vuoropuhelun. Tämän vuoropuhelun lopputulemana on esitetty pitkälle aikajänteelle ulottuva yhteinen näkemys näistä matkailun kasvulähteistä ja strategisesta pohjasta.” – [040]

Sitaatti nostaa Kalajoen erityiseksi vahvuudeksi sen ilmapiirin ja henkilöiden välisen luottamuksen. Alueen mahdollistava ilmapiiri ja matalan kynnyksen vuorovaikutus nähdään syntyvän ikään kuin itsestään, kun tehdään tiivistä yhteistyötä ja toimijoilla on yhteinen tahtotila. Matalan kynnyksen vuorovaikutuksen ylläpitäminen vaatii tällöin jokaiselta osapuolelta aktiivista osallistumista. Mahdollistavan ilmapiirin avulla kannustetaan eri toimijoita rohkeasti osallistumaan ja kehittämään vuorovaikutusta. Käytännön vuoropuhelun osallistumiseen ja käynnistämiseen vaikuttavat tahtotilan ja rohkeuden lisäksi myös lukuisat resurssit kuten raha, aika, vuoropuhelun järjestelyt ja johtajuus. Vuoropuhelun käynnistämiseen tuleekin tiedostetusti resursoida, jolloin välitetään viestiä myös ulospäin vuoropuhelun merkittävydestä. Vuoropuhelun resursoinnista yhtenä esimerkkinä voidaan nostaa esille matkailun kehitysyhtiö:

”Parhaiten ne asiat tulevat esille tässä nimenomaan jatkuvassa vuoropuhelussa, jonka tulisi olla sellaista luontevaa. Sen edellytyksenä on, että kaupungin puolelta on resursoitu sellaisen

vuoropuhelun käynnistämiseen. Esimerkiksi kaupungin matkailun kehitysyhtiö on yksi osoitus sellaisesta resursoinnista.” – [040]

Sitaatti korostaakin ajatusta, että jatkuvan vuoropuhelun käynnistämiseen tulisi tarvittaessa rohkeasti resursoida. Samalla aiheellista olisi miettiä voitaisiinko nykyisiä vuorovaikutustapoja tai -malleja mahdollisesti päivittää. Tulisiko vuorovaikutustavoissa tai -malleissa huomioida eri tavalla nykyinen toimintaympäristö tai toimintakulttuuri? Miten mahdollisesti voitaisiin hyödyntää sosiaalista mediaa ja digitalisaatiota vuorovaikutuksessa? Vuorovaikutuksen luonnetta vaikuttaa keskeisesti muokkaavan digitalisaatio, josta yhtenä esimerkkinä voidaan mainita sosiaalinen media. Sosiaalisen median mukaan tulemista kuvataan seuraavasti:

”Tätä päivää on vuorovaikutus sosiaalisen median kautta, jossa vuorovaikutus on paljon tiiviimpää kuin aikaisemmin.” – [020]

Sitaatilla esitetään sosiaalisen median johtavan tiiviimpään ja nopeampaan vuorovaikutukseen. Sosiaalisen median mukaan tulemisen myötä helposti oletetaan ja vaaditaan osapuolilta esimerkiksi myös nopeampaa vastaamista ja reagoimista. Laajemmin digitalisaatio tulisi nähdä kuitenkin mahdollistavana ja myönteisenä asiana, vaikka vuorovaikutuksen luonteen muutos voi johtaa uusiin haasteisiin ja mahdollisiin ongelmiin. Käytännössä esimerkiksi uudet viestimiskanavat ja sähköinen tiedonsiirto mahdollistavat nopeamman vuorovaikutuksen, joka nähdään positiivisena asiana. Viesteihin vastaaminen saattaa vaatia kuitenkin aiempaa enemmän resursseja ja nopeampaa reagointia, joka rasittaa organisaatiota uudella tavalla. Nopeat tiedonsiirto- ja palautevyöryt voivatkin luoda erilaisia palaute- ja informaatiopiikkejä, jolloin vuorovaikutuksen viesti tai laatu voivat kärsiä syntyneestä kiireestä. Laadun lisäksi piikit voivat aiheuttaa toimintaan hitautta ja sekaannusta.

Kaupungin henkilöstön etuna ovat toistensa tunteminen ja kaupungin koon mahdollistavat ”pienet piirit”. Pienet piirit mahdollistavat, että henkilöstö tapaa työkavereita, työkumppaneita, kuntalaisia ja asiakkaita jatkuvasti vapaa-ajalla. Kyseessä on spontaanit ja tahattomat vapaa-ajan tapaamiset, joiden aikana voidaan nopeasti läpikäydä pieniä asioita esimerkiksi kauppajonossa. Tapaamisilla voidaan ylläpitää matalan kynnyksen vuorovaikutusta ja luoda verkostoja, mutta toisinaan ne saattavat kääntyä myös rasitteeksi. Pienen paikkakunnan merkitystä vuorovaikutukseen kuvataan seuraavasti:

”Minusta Kalajoella on hyvää yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja kesken. Se koko ajan paranee ja tiivistyy. Ehkä siinä on sekin hyvä asia, että me ollaan pieni paikkakunta, että hyvin pitkälti toimijat tuntevat toisensa, niin kynnys puhua asioista on aika matala.” – [030]

Kaupungin eduksi voidaan luokitella se, että henkilöt tuntevat toisensa. Ihmisten keskinäinen tunteminen saattaakin tehdä vuorovaikutuksesta luontevampaa, jolloin asioiden esilletuomiseen ei vaadita välttämättä enää niin suurta rohkeutta. Yksittäisen henkilön ja hänen työtehtäviensä tunteminen auttaa muita henkilöitä ymmärtämään myös muodostetun vuorovaikutuksen rajoitteita ja haasteita. Ymmärryksen avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi, koska on huono hetki lähestyä kyseistä henkilöä tai milloin hänellä on vaikkapa kiireinen ajanjakso. Vuorovaikutuksessa säilyy siis helpommin myönteinen ote, kun ymmärretään henkilön tahtotilan ja kiireen välinen ero osallistumisaktiivisuudessa. Samalla vuorovaikutus pysyy tehokkaammin elossa jopa silloin, kun kullakin osapuolella on kiireinen ajanjakso menossa.

4.5 Yhteistyön, asiakkaiden ja verkostojen hyödyntäminen

Yhteistyön, asiakkaiden ja verkostojen hyödyntämisessä voi olla kyse hyvinkin monesta eri asiasta, sillä pelkästään jo yhteistyöstä on olemassa monia erilaisia muotoja ja kulttuureja. Lisäksi yhteistyön hyödyntämisen tavat ja keinot voidaan jakaa vielä esimerkiksi perinteisiin ja innovatiivisiin tapoihin. Seuraavaksi tarkoituksena on avata yhteistyön, asiakkaiden ja verkostojen hyödyntämistä muutamien sitaateista nousseiden näkökulmien avulla. Yhden sitaateista nousseen näkemyksen mukaan organisaatioiden tulee hyödyntää yhteistyön kautta saatua ruohonjuuritason tietoa. Ruohonjuuritason tietoa saadaan esimerkiksi seuraavasti:

”Otetaan se kolmas sektori mukaan. Olkoon joku yrittäjä, yhdistys tai kylätoimikunta, joka tekee omalta osaltaan. Silloin se ruohonjuuritason tieto on siellä ja ne tuntevat omat porukkansa sekä asukkaansa. Pystyvät rakentamaan sitä omaa yhteisöä, jos niin tarvitaan. Se ei ole uutta, mutta sitä pitäisi enemmän hyödyntää.” – [020]

Sitaatilla korostetaan ruohonjuuritason tiedon hyödyntämistä, mikä ei sellaisenaan ole uusi tai mullistava idea. Yhteistyössä ei siis tule aina pelkästään etsiä tai luoda uutta tietoa, vaan hyödyntää myös muiden yhteistyökumppaneiden tietoa. Yhteistyön avulla saadaan esimerkiksi eri alojen yritysten edustajilta kunkin alan asiantuntevaa näkemystä, jonka avulla voidaan havaita uusia kehittämiskohtia, ongelmakohtia ja markkinarakoja. Kaupungin elinkeinostrategia on luotu yrittäjien kanssa yhteistyössä. Yhteistyön tarkoituksena on varmistaa, että kaupungin elin-

keinorakenteesta, elinkeinoista ja tulevista suuntauksista saadaan luotua mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Yhteistyön tuloksena syntyy lopulta elinkeinostrategia, jonka tavoitteet ovat esimerkiksi yhdessä luotuja. Elinkeinostrategian muodostamista kuvataan seuraavasti:

”...meillä on erillinen kuntastrategia ja sitten on elinkeinostrategia, joka on tehty täysin yhteistyössä yrittäjien kanssa. Siitä on tiedotettu, siitä on järjestetty tilaisuuksia ja nyt meillä on esimerkiksi Hiekkasärkkien alueella yhden kokonaan uuden alueen kehittäminen, niin meillä on siinä ollut jo useampi yhteinen ideointipalaveri.” – [010]

Kaupunki pystyy hyödyntämään yhteistyötä esimerkiksi sitaatin kuvaamilla yhteisillä ideointipalavereilla. Palavereilla pyritään esimerkiksi kehittämään toimintaa ja luomaan uutta arvoa hyödyntäen erilaisten toimijoiden näkemyksiä. Yhteistyö on yksi tapa hyödyntää alueen muiden toimijoiden erilaisia resursseja. Vaihtoehtoisesti ulkopuolisten resursseja voidaan saavuttaa myös erilaisilla kansallisilla ja kansainvälisillä hankerahoituksilla sekä avustuksilla. Kalajoella on haettu kansainvälisen sekä kansallisen tason hankerahastoja, joka tulee ilmi seuraavasti:

”Ollaan yritetty käyttää EU-rahastoja. Erilaisia seutukohtaisia ja pitäjäkohtaisia hankkeita. Tälläkin hetkellä pyörii kaksi hanketta tuolla matkailupuolella.” – [020]

Rahastojen hyödyntäminen vaatii kaupungilta ja alueen toimijoilta tietenkin erilaisia resursseja kuten osaamista, aikaa ja aktiivista tiedonkeruuta. Kalajoella rahastojen hakemisessa käytetään apuna esimerkiksi kansainvälistä koordinaattoria, jolla on rahoitusten hakemiseen liittyvää substanssiosaamista ja vahva englannin kielen taito. Teoriassa esiteltiin Daftin (1983, 10–14) näkemys, jonka mukaan organisaatio voi olla kannattava vain silloin, kun se luo enemmän arvoa kuin sen resurssit kustantavat. Rahastoilla ja erilaisilla avustuksilla voidaan mahdollisesti väliaikaisesti huijata tätä Daftin yhtälöä. Tarkoitin, että organisaation resurssit voivat kustantaa enemmän kuin ne tuottavat arvoa, mikäli eroa paikataan väliaikaisesti esimerkiksi erilaisilla rahastoilla ja avustuksilla.

Kaupunkibrändin kannalta erilaisilla hankerahastoilla voi olla montakin ulottuvuutta. Ensinnäkin ne tuovat suoraan alueelle elinvoimaa, koska rahoituksilla mahdollistetaan hankkeet. Hankkeet työllistävät alueen yrityksiä, työntekijöitä ja tuovat erilaisia tuloja esimerkiksi verotuksen avulla. Toiseksi hankkeet ja erityisesti isot hankkeet saavat paljon mediatilaa ja ne noteerataan kansallisesti tai jopa kansainvälisesti. Hankkeilla luodaankin käsitystä myös siitä, mihin kaupunki panostaa. Samalla esimerkiksi kuntalaiset luovat hankkeiden avulla käsitystä siitä, millainen kaupunki haluaa tulevaisuudessa olla. Vaikuttaakin, että sekä Kalajoen että muidenkin

kaupunkien tulee tulevaisuudessa kyetä entistä paremmin hyödyntämään erilaisia rahastoja elinvoiman säilyttämiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Rahastojen merkittävyys on luultavasti entistä enemmän tiedostettu kaupungeissa. Seuraavaksi tulisikin käydä keskustelua, miten näitä erilaisia hankerahastoja saadaan lopulta oman alueen hankkeisiin.

Yhteistyön ja rahoitusten lisäksi tärkeää on yksinkertainen palaute. Kuntalaisilta, asiakkailta ja palveluiden käyttäjiltä saadusta palautteesta saadaan usein korjausehdotukset ja tieto epäonnistuneista toiminnoista. Merkittävää olisi lisäksi saada palautetta sellaisessa muodossa, josta kävisi ilmi ne palvelut ja tuotteet joissa on onnistuttu erityisen hyvin. Kun saadaan tietoa vahvuuksista ja onnistumisista, niin sitä voidaan hyödyntää kaupunkibrändin luomisessa. Kuntalaisten kehittämisideoille vaikuttaa olevankin kysyntää seuraavasti:

”Tietysti nämä kuntalaisten näkemykset ovat tätä aikaa, kun se palautteenanto on niin helppoa. Sen hyödyntämisessä tahtoo olla se ongelma, että sieltä tulee vain se negatiivinen palaute. Se pitäisi saada käännettyä siten, että jos kuntalaisilla on kehittämisideoita, niin ne tulisivat esille paremmin. ” – [020]

Kuntalaisten kehittämisideoinnin saamiseksi tulee varmistaa, että osataan ensinnäkin kysyä asioita oikein. Toiseksi tulee valita ne keinot, joilla saadaan aktivoitua kuntalaiset antamaan palautetta myös muodossa, josta tulee ilmi vahvuudet ja onnistumiset. Kirjallisuuden vallitsevan käsityksen mukaan kaupunkibrändi tulisi rakentaa alueen vahvuuksien ja erikoispiirteiden mukaisesti. Vahvuuksien ja erikoispiirteiden tunnistaminen kuntalaisten, asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien tasolta tulee ilmi parhaiten, jos palaute tulee muodossa, josta ilmenee vahvuudet ja onnistumiset. Palautteen avulla tunnistetaan helpommin uudet vahvuudet, joita tulee yhdistää kaupunkibrändin luomiseen.

4.6 Myönteisen imagon kehittäminen ja yhteismarkkinointi

Kalajoen kaupunkibrändin luomisessa tulee luoda ja hallita myönteistä imagoa sekä harkita erilaisten yhteismarkkinointimuotojen ja -tapojen kehittämistä. Aineistossa toistuu näkemys, että kaupunki markkinoi itseään vahvasti matkailuyhdistyksen brändin ja yleisesti matkailun avulla. Tässä muutamia haastateltavien näkemyksiä matkailubrändin, matkailun ja kaupunkibrändin välisestä suhteesta:

”...jos ajatellaan meidän kaupunkibrändiä, niin meidän kaupunkibrändiä voi sanoa ainakin paikkakunnan ulkopuolelle monessa kohtaa olevan yhtä kuin matkailumarkkinoinnin luoma imago.” – [010]

”...Kalajoella on perinteikäs ja pitkä historia matkailussa, niin se nouseekin voimakkaasti osaksi Kalajoen kaupunkibrändiä. Lisäksi erittäin vahva yrittäjäyys antaa myönteistä leimaa Kalajoen kaupunkibrändille.” – [040]

Sitaatit korostavat ajattelua, jossa kaupunkibrändiä luodaan usein matkailumarkkinoinnin avulla. Kalajoella matkailuyhdistyksen brändi ja matkailu vaikuttavat olevan poikkeuksellisen keskeisessä roolissa kaupunkibrändin luomisessa. Tämä onkin tiedostettu jo silloin aikoinaan, kun on haluttu lähteä kehittämään matkailubisnestä sekä pyritty vapaa-ajan palvelutarjontaan panostamalla erottautumaan muista kaupungeista. Matkailubisneksellä onkin pitkät juuret Kalajoella ja sillä vaikuttaa olevan myös kuntalaisten tuki takanansa. Tarkoitan, että kuntalaiset ja poliitikot ovat antaneet hyväksynnän kehittää matkailubisnestä, vaikka monet Hiekkasärkkien alueen palveluista ovat sidottu matkailukeskuksen alueelle. Kuntalaiset ovat päässeet kriittisen kynnyksen yli ja alkaneet ymmärtää matkailubisneksen mahdollisuuksia, mikä tulee ilmi seuraavasti:

”.. takavuosina, kun tätä strategiaa on lähdetty toteuttamaan, niin matkailu oli yksi tämmöinen kiistanalainen. Se on ollut kaikissa kunnissa, joissa matkailua on lähdetty siellä 1970- ja 1980-luvulla kehittämään. Joka kunnassa on ihan samanlainen piirre siitä, että se koetaan kunnan verorahojen laittamisena turisteille. Me ollaan päästy sen kynnyksen yli eli voimme osoittaa kuntalaisille sen, että yhden veroprosentin verran turistit tuovat meille rahaa.” – [020]

Kuntalaiset ovat hyväksyneet matkailubisneksen aseman kehittämisen ja rahoituksen kohteena. Matkailualan yritykset ja turismi painottuvat erityisesti Hiekkasärkkien alueelle, josta on kehittynyt merkittävä kansallisen tason matkailukeskus. Hiekkasärkkien matkailukeskus pyrkii myös kansainvälistymään esimerkiksi erilaisten hankkeiden ja tapahtumien avulla. Nykyään alueen ulkopuolisille ja varsinkin matkustajille Hiekkasärkät ovat usein se linkki, millä kaupunki tunnetaan ja muistetaan. Hiekkasärkkien luoma tunnistettavuus tulee ilmi seuraavasti:

”Hiekkasärkät nimeä me ei saada koskaan unohtaa, koska sen ihmiset tunnistavat. Me markkinoitiin 3 000 ihmisille siellä kokouksessa, niin kaikki muistivat Hiekkasärkät. Se on kuitenkin se mikä pitää muistaa, että me esimerkiksi tuotiin meidän tehtaan kuva messualusteille, niin ei

se herättänyt paljon keskustelua. Kun me tuotiin Hiekkasärkkien kuva, niin siihen pysähtyi, että onko tämä yritys Kalajoelta. Siinä tuli se yhteys.” – [040]

Hiekkasärkät muodostavat siis merkittävän osa Kalajoen kaupunkibrändin visuaalisesta ilmeestä ja imagosta. Kalajoella tulee täten määrittää selkeä linjanveto, missä määrin ja missä muodossa kaupunkibrändin ja matkailuyhdistyksen brändityön kanssa voitaisiin tehdä yhteistyötä. Nykyään brändien välinen suhde ja käytännön brändityö sekoittuvat. Tässä voisikin olla oikein toteutettuna merkittävä resurssi, jota voitaisiin laajemmin hyödyntää kaupunkibrändin luomisessa. Tärkeintä on kuitenkin ensimmäinen askel linjanvedon selkeyttämiseksi, jolla vältytään resurssien tuhlaamiselta ja sekaannukselta. Yhteismarkkinoinnille vaikuttaakin olevan kysyntää:

”Lähinnä näen tuon matkailun puolelta, että hyödynnettäisiin se asiakasvirta meille. Siihen löytää sitten yhteisiä keinoja. Kyllä näen, että markkinointia voitaisiin tehdä enemmän yhdessä.” – [040]

”Itse koen, että ehkä tämä Kalajoen kaupunkibrändi ja Hiekkasärkkien brändi jollain lailla sekoittuvat. Minusta ehkä järkevin ratkaisu olisi, että jollain tavalla sitä näkyvyyttä yhdistettäisiin.” – [030]

”... jos jatkossa kaupunkibrändille halutaan tai aiotaan tehdä jotain, niin minun mielestä se pitäisi ehdottomasti tehdä yhdessä tuon matkailupuolen kanssa. Ettei turhaan hakata kahta samanlaista asiaa kahdella eri taholla, vaan pitäisi olla yksi yhtenäinen hyöty, että hyödynnettäisiin toisia.” – [030]

Yhteismarkkinoinnin kehittämistä ja lisäämistä puoltaa erityisesti alueen yritysten sekä kaupungin markkinointihenkilöstön rajallisuus. Alueen yrittäjillä, yhdistyksillä sekä kaupungilla on melko vähäisesti markkinointi-, viestintä- ja brändityötä tekevää henkilöstöä. Kilpailun kiristyessä myös markkinointityötä tekeviltä henkilöiltä vaaditaan yhä enemmän, jolloin korostuu uudenlainen, usein digitaalinen osaaminen ja luovuus. Tällä hetkellä alueen organisaatiot joutuvat paikkaamaan henkilöstön osaamista ostopalveluilla. Kalajoella markkinointityötä tekevät toimijat voitaisiin yhdistää, jolloin hyödynnettäisiin tehokkaasti eri henkilöiden osaamista. Samalla voitaisiin säästää taloudellisia resursseja, kun ei tarvitsisi ostaa osaamista ulkopuolelta. Tässä muutama näkemys joilla tuodaan yhteismarkkinoinnin potentiaalia esille:

”Olisi jopa todella fiksua, että meillä ehkä olisi samaa henkilökuntaa mieltimässä juuri tätä imagoa markkinointia ja brändiä. Viesti olisi yhtenäinen, eikä silleen, että on jatkuvasti kaksi aivan erilaista. Minun mielestä se on voimia kuluttavaa ja haaskausta.” – [030]

”Meillä on nyt tämä uusi myynti- ja markkinointipäällikkö, niin hän ei esimerkiksi yksin pysty hoitamaan niitä kaikkia matkailuyhdistyksen asioita, kun puhutaan markkinoinnista, kaikesta siitä viestinnästä ja visuaalisesta ilmeestä, niin ei hanksaa millään. Me tarvitaan sinne jo kuitenkin ostopalvelua, että meidän on pakko ostaa sitä osaamista. Mistä se kannattaisi nyt ostaa? Tehdäänkö me mainostoimiston kanssa sopimus niin kuin tällä hetkellä, ja viedään asiaa sillä tavalla eteenpäin? Vai olisiko meillä mahdollista kenties yhdessä kaupungin kanssa katsoa, että löytyisikö meille yhteinen resurssi miettiä tätä?” – [030]

Sitaattien yhteenvetona voidaan todeta yhteismarkkinoinnin olevan iso askel sellaiseen ajatusmaailmaan ja toimintamalliin, jossa toimijoiden ja sektoreiden väliset rajat hämärtyvät entisestään. Puhutaankin hitaasti muuttuvasta toimintakulttuurista, jota voidaan lähteä muokkaamaan aluksi pienillä kokeiluilla ja sen jälkeen mahdollisesti laajemmin sekä radikaalimmin. Matkailun lisäksi yhteismarkkinoinnissa voitaisiin hyödyntää perheyrittäjien menestystarinoita ja arvomaailmaa, joka tulee ilmi myös seuraavasti:

”Kalajoella on poikkeuksellisen paljon perinteistä menestyvää perheyrittäjyyttä, niin näitä menestystarinoita ja arvomaailmaa voisi vielä tehokkaammin tuoda esille meidän brändi markkinoinnissa.” – [040]

Perheyrittäjien menestystarinoilla ja arvomaailmalla voitaisiin luoda kaupunkibrändiin paikallisia erityispiirteitä, arvoja ja persoonallisuutta. Kalajokilainen identiteetti ja yrityskulttuuri vaikuttavat olevan vielä melko vähäisesti hyödynnettyjä nykyisessä kaupunkibrändissä. Kaupungin tuleekin tulevaisuudessa itse määrittää esimerkiksi oikea tapa ja kanava, jolla tätä identiteettiä ja yrityskulttuuria voitaisiin tuoda enemmän esille. Yhtenä vaihtoehtoja voisi olla seuraavan sitaatin kuvastama tapa:

”...alueen yritysten tulee antaa kertoa tarinaansa ja sitä kautta Kalajoen kaupunkibrändiin saadaan persoonallisista sekä ihmisen kokoista sisältöä.” – [040]

Sitaatin mukaisesti yritysten tarinoilla voidaan luoda persoonallisuutta. Samalla niillä voidaan luoda ihmisläheistä näkemystä siitä, mistä kaupunkibrändi ja erityisesti kalajokilainen identiteetti muodostuvat.

Kaupunkibrändin luomisessa tulee luoda ja hallita myös myönteistä imagoa. Kalajoen kaupunkibrändin luomaa kaupunki-imagoa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi rekrytoinnissa. Alueen yritysten rekrytoinnissa voidaan mainita esimerkiksi Kalajoen monipuoliset vapaa-ajan mahdollisuudet ja palvelut, mikä tulee ilmi seuraavasti:

”Minä uskoisin näin, että jos meillä on joku yritys rekrytoimassa, niin se hyödyntää siellä rekrytoinnissa, kun se hakee sitä työntekijää, niin näitä Kalajoen vapaa-ajan palveluita ja mahdollisuuksia. Miten hyvät terveyspalvelut, koulut ja kansainvälisen opetuksen mahdollisuudet meillä on. Tiedän meillä olevan yrityksiä, jotka hyödyntävät näitä aika hyvin.” – [010]

Sitaatin mukaisesti Kalajoen alueen vahvuutena voidaan pitää sen myönteistä kaupunki-imagoa ja matkailukeskuksen laajaa palvelutarjontaa. Kalajoella tarjotaan siis vapaa-ajan elämään riittävästi sisältöä sekä erilaisiin tarpeisiin ja vaatimuksiin tarjotaan riittävät ja laadukkaat palvelut. Vahvuuksilla on onnistuttu esimerkiksi houkuttelemaan alueelle vaikeasti saatavaa eli hyvin kilpailtua työvoimaa. Työvoimasta esimerkkinä voidaan pitää lääkäreitä, joita on onnistuttu houkuttelemaan seuraavasti:

”Siellä oli esimerkiksi hyvä lääkäritilanne, Kalajoella on kaikki lääkärivirat täynnä. Siellä oli satsattu siihen. Ilmeisesti ne olivat saaneet lääkäreitä, kun oli rakennettu hyvä brändi. Lääkärit tulevat mielellään sellaiseen kuntaan, jossa palvelut ovat hyvät.” – [020]

Sitaatilla tuodaan esille, että lääkärivirkojen täyttymiseen vaikuttaa olennaisesti kaupungin palveluiden laatu ja toimiva kaupunkibrändi. Eri alojen työvoiman saatavuutta ja houkuttavuutta voidaankin mahdollisesti lisätä kiinnittämällä huomiota enemmän palveluiden laatuun ja kaupunkibrändiin. Nykyään monella kunnalla tahtoo olla ongelmana saada houkuteltua hyvin kilpailtua työvoimaa, joista esimerkkeinä voidaan mainita lääkärit, sairaanhoitajat ja psykologit. Kalajoella houkuttelemattomuus ei kuitenkaan vaikuttaisi olevan ongelmana. Työvoiman houkuttelemisen lisäksi myönteinen imago ja kaupunkibrändi voivat olla yksi syy sille, miksi muut kaupungit haluavat tehdä yhteistyötä ja äärimmillään jopa yhdistyä kuntaliitoksin. Kalajoen ja Himangan kuntaliitos tehtiin 2010-luvun alussa. Ennen kuntaliitosta Himanka pohti eri vaihtoehtoja kuntaliitokselle, mutta päätyi lopulta kuntaliitokseen Kalajoen kanssa. Tässä valinnassa merkittävässä roolissa vaikutti olevan Kalajoen kaupunkibrändi ja sen tunnettavuus, joka tuodaan seuraavasti esille:

”Silloin kun Himangalla keskusteltiin kuntaliitos asiasta, niin kyllä Kalajoelle päin suuntautumiselle tärkeää oli tämä brändi. Se oli hyvä brändi, kun vertasi jotain muuta esimerkiksi Kannusta. Vertailu muihin. Siellä oli rakennettu sitä kaupunkibrändiä ja tunnettavuutta. – [020]

Sitaatilla tuodaan esille näkemys, jonka mukaan kaupunkibrändit vaikuttavat siihen valintaan, minkä kunnan tai kaupungin kanssa pyritään tarvittaessa tekemään kuntaliitos. Yhtäältä kuntaliitos halutaan tehdä mieluisesti sellaisen kaupungin kanssa, jonka brändi on alueen muihin kaupunkibrändeihin vertailtaessa tunnettu ja vetovoimainen. Toisaalta vetovoimaisella ja tunnetulla kaupunkibrändillä saadaan houkuteltua erilaisia resursseja kuten työvoimaa, jolla mahdollistetaan toimivat palvelut. Toimivat palvelut puolestaan muodostavat yhden keskeisen perusteen joita kuntaliitosta mietittäessä pohditaan. Lopulta päädytään keskusteluun siitä, voidaanko kuntaliitos nähdä sellaisena resurssina tai vahvuutena, jonka avulla tehostetaan tai tuotetaan uutta arvoa kaupunkibrändin luomiseen tai toimintaan yleisesti. Onko tämä resurssien yhdistämistä karuimmillaan vai parhaimmillaan? Pitäisikö kuntaliitos nähdä yhteistyön mahdollistavana uutena resurssina ja mahdollisuutena vai kenties taakkana? Ovatko kuntaliitokset esimerkiksi kuntien elinvoimaisuuden näkökulmasta tavoittelemisen arvoisia tai tulisiko kaupunkien haalia kilpaa naapurikuntia mukaan kuntaliitoksiin?

4.7 Kaupungin päätöksentekoprosessin monipuolinen tarkastelu ja muokkaaminen

Kaupungin päätöksentekoprosessin tulee mahdollistaa päätöksentekoprosessin monipuolinen tarkastelu ja muokkaaminen, koska siten voidaan luoda tehokas ja toimintaympäristöön mukautuva sekä toimiva päätöksentekokoneisto. Kaupunkibrändin luomisessa tulee hyödyntää esimerkiksi alueen yritysten, yhdistysten, yhteisöjen, kuntalaisten ja matkailijoiden näkemyksiä. Näkemysten hyödyntäminen vaatii päätöksentekoprosessin, jolla ne pystytään huomioimaan mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti. Päätöksentekoprosessin tulee olla lisäksi ketjutettu, koska siten pystytään huomioimaan erilaisia ajatuksia ja osaamisia päätöksenteon eri vaiheissa. Yhdistysten, yritysten, yhteisöjen, kuntalaisten ja matkailijoiden mielipiteet ja asiantuntemus voidaan hyödyntää esimerkiksi jo aloitteissa ja valmistelussa. Ketjutetun päätöksenteon kulku vaatii valtuutetuilta aktiivisuutta, jota tulee ilmi seuraavasti:

”Tietenkin tuo päätöksenteko on ketjutettu. Sillä tavalla, että valtuusto on ylin päättävä elin. Se tekee päätökset ja pulinat pois. Valtuutetuiden tulee olla niissä valmistelemissa elimissä mukana

eli toimikunnissa, lautakunnissa ja kaupungin yhtiöissä ja missä milloinkin. Silloin on helpompaa vyöryttää se päätöksenteko.” – [020]

Sitaatissa tuodaan esille päätöksenteon vyöryttämisen termi. Tämän termin taustalla on ajatus, että ketjutetun päätöksenteon avulla saadaan tehtyä nopeammin päätöksiä, koska tiedetään jo mitä valmistelemissa elimissä on puhuttu asiasta. Valtuutetuilla tuleekin olla jo selkeä käsitys aiheesta päätöksentekohetkellä. Ketjutettu päätöksenteko varmistaa myös päätöksen laadun riippumatta päätöksenteon nopeudesta. Resurssien hyödyntämisen näkökulmasta nopealla päätöksellä saadaan usein resursseista enemmän irti, joten päätöksentekoprosessin tulisi lähtökohdaisesti olla mahdollisimman nopea. Poliitikoille ja kuntalaisille pitäisi tarjota samanaikaisesti riittävästi aikaa perehtyä asioihin tai päätöksiin, jotta vältytään turhilta riskeiltä, resurssien tuhlaamiselta ja ongelmilta. Päätöksenteon tulisikin olla jotain näiden kahden vastakohdan väliltä eli sen pitäisi olla nopeaa, mutta myös moitteetonta eli laadukasta. Tämä johtaa herkästi ongelmaan, että yksittäiseen vaikeaan asiaan tai päätökseen kuluu liian paljon aikaa, jolloin päätöksenteolla mahdollistetusta resurssista saatu hyöty jää lopulta vain minimaaliseksi. Tämä ongelma tuodaan esille seuraavasti:

”... menee kolme, neljä tai viisikin vuotta, että se tehdään. Niin se hyöty on jo menetetty, monta miljoonaa on menetetty, kun ei ole tehty päätöstä riittävän aikaisin.” – [020]

”Muistaakseni Mauno Koivisto sanoi jossain kirjassa näin, että vaikeat asiat ovat liian aikaisia päätettäväksi, kunnes ne tehdään liian myöhään. Koivistomaiseen tyyliin se on vaikeasti sanottu, mutta hyvin se on minusta sen muotoilut.” – [020]

Sitaateilla tuodaan esille, että vaikeistakin asioista ja päätöksistä tulee pystyä päättämään suhteellisen nopeasti, muuten niistä saatu hyöty voi jäädä hyvinkin rajalliseksi. Tämä ajattelutapa tukee Wernerfeltin (1981, 172–176) näkemystä, että resurssia ensimmäisenä kilpailuetuna käyttävä organisaatio tulee saavuttamaan markkinoilta suuret tulot, koska se hallitsee markkinoita. Kaupunkibrändin luomista voi vahvistaa esimerkiksi se, jos pystytään nopeasti tunnistamaan toimintaympäristön muutoksia, kuten palvelukäyttäjien muutoksia ja uusien megatrendien tuloa. Tunnistamisen jälkeen tulee pyrkiä heti reagoimaan muutoksiin ja miettiä, miten päätöksenteossa tulisi huomioida muutos. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Kalajoella päätöksenteko vaikuttaa olevan yleisesti nopeaa. Nopeus kuitenkin vaihtelee asioista riip-

puen. Hitautta on ollut ainoastaan yksittäisissä kaavoituksiin liittyvissä päätöksissä. Vaikuttaa-kin, että kaupungilta vaaditaan kykyä tunnistaa kunkin asian tai päätöksen tarvitsema nopeus. Nopeus nähdäänkin riippuvan tarpeesta seuraavasti:

”Saadaan hyvin nopeita päätöksiä, kun on tarve tehdä nopeita päätöksiä.” – [020]

Päätöksentekoprosessia voidaan sitaatin mukaisesti nopeuttaa, kun havaitaan mahdollisuus, tartutaan siihen ja päätöksenteko on oikea-aikaista. Päätöksentekoprosessin nopeuden sijaan huomiota tulisi kiinnittää enemmän muutoksen tunnistamisen kykyyn. Nykyään kaupungin päätöksenteossa tarvitaan luultavasti enemmän näkijöitä ja tekijöitä, jotka auttavat tunnistamaan uusia tulevaisuuden resursseja, suuntauksia ja muutoksia. Kaupungin päätöksentekoon tulisikin saada rohkeasti erilaisia tulevaisuuden näkemyksiä eri syötteistä sekä impulsiivisesti kehittää kaupunkia näiden näkemysten mukaisesti:

”Tarvitaan näkijöitä enemmän, oltaisiin impulsiivisempia. Kunnassa voisi olla sellainen pioneeriosasto, joka miettii mitä uutta tänne soveltuvaa voisi olla.” – [020]

”Kyllä meillä on syytä varmasti asiantuntijoita käyttää. Luottamushenkilöiden näkökulmasta olisi hyvä, että olisi vaihtoehtoisia päätösesityksiä tai malleja, että mitä nämä vaikuttavat.” – [020]

Sitaatit korostavat näkijöille olevan kysyntää. Näkijöitä hommataan tarvittaessa esimerkiksi ostopalveluna, jotta saataisiin vaihtoehtoisia esityksiä ja malleja päätöksentekoon. Päätöksiä ja strategiaa luodessa tulee entistä enemmän tunnistaa myös tulevaisuuden suuntauksia ja päätösten vaikutuksia. Tämä tukeekin Paunin (2013, 3) näkemystä, että kunnan strategista johtamista tulisi muokata paremmin toimintaympäristönmuutoksiin reagoivaksi ja toimintaympäristöä muokkaavaksi prosessiksi. Kalajoella tehdään esimerkiksi erilaisia yrityksiin ja ihmisiin kohdistuvia vaikutusten arviointeja, jotka tuovat päätöksentekoprosessiin lisäarvoa, mutta samanaikaisesti rasittavat erityisesti valmistelijoita ja esittelijöitä. Vaikutusten arvioinnin tekoa kuvataan seuraavasti:

”Meillä ehkä työntekijät sen kokee niin, että erilaisten vaikutusten arviointi on rasite ja lisä. Toisaalta itse olen sen huomannut, että olen sitä yrittänyt hyödyntää omissa pykälävalmisteluissa. Se auttaa myös itseäni miettimään sellaisia asioita siinä kohtaa, mitä itse ei välttämättä tulisi mietittyä.” – [010]

Vaikuttaakin, että kaupungin päätöksenteossa tulee entistä enemmän arvioida päätösten vaikutuksia. Vaikutusten arviointi auttaa miettimään sellaisia asioita, joita ei ehkä aikaisemmin olisi normaalissa päätöksentekoprosessissa noteerattu. Vaikutusten arviointi voikin toimia resursseina, jolla parannetaan päätösten laatua ja vähennetään mahdollisten valitusten määrää. Arviointi mahdollistaa myös sen, että asia saadaan isommalla todennäköisyydellä vietyä kerralla nopeasti läpi päätöksenteon eri vaiheiden. Nopea ja laadukas päätös tuottaa organisaation näkökulmasta suurinta arvoa, mikäli päätöksen mahdollistavista resursseista ei vielä ole muodostunut merkittävää kilpailua. Kalajoella vaikutusten arvioinnin laadinnat perustuvat strategisiin linjauksiin seuraavasti:

”Vaikutuksen arvioinnit pitäisi tulla myös sieltä strategiasta. Ne mitkä ovat meille tärkeitä asioita, niin niitähän meidän pitää arvioida.” – [010]

”Me arvioidaan meidän vahvuuksia ja toimenpiteiden vaikutuksia esimerkiksi, niin yrityksiin ja ihmisiin kohdistuvaa arviointia tehdään, kun jotain isompaa ratkaisua tehdään. Mittarit riippuvat aina asiasta, mutta entistä enemmän tutkittua tietoa otetaan mukaan siihen päätöksenteon pohjaksi.” – [010]

Sitaattien mukaan strategiassa määritellään ne asiat, joista luodaan vaikutuksen arvioinnit. Vaikuttaa lisäksi, että isojen asioiden ja ratkaisujen kohdalla käytetään yleisemmin vaikutusten arviointia. Vaikutusten arvioinnin tarkoituksena on tuoda päätöksentekoon lisää uutta tietoa, jonka avulla päätöksenteossa voidaan monipuolisemmin tarkastella esimerkiksi päätöksenteon vaikutuksia yrityksiin ja ihmisiin. Vaikutusten arviointi kehittää siis päätöksentekijöiden kykyä tehdä onnistuneita päätöksiä, mikä myös tukee Laihosen (2013, 10) näkemystä, jonka mukaan nykyään tarvitaan enemmän tietoresurssien tehokasta johtamista. Kaupungin johdon ja päättäjien työssä vaikuttaa korostuvan tiedon hyödyntäminen. Tiedon hyödyntäminen vaatii, että tieto on luotettavaa ja tarpeeksi perusteellista. Kalajoella esimerkiksi vaikutusten arvioinnin laatu ja määrä ovat vaihdelleet henkilöstä riippuen, mikä vaikeuttaa tiedon hyödyntämistä.

4.8 Innovointi ja riskienhallinta

Toimintaympäristön muuttuessa ja esimerkiksi kilpailun lisääntyessä organisaatiolle syntyy jatkuvasti enemmän painetta kehittää toimintojaan. Kalajoen kaupunki on pyrkinyt jatkuvasti kehittämään prosessejaan, joka tulee ilmi seuraavasti:

”Prosessien kuvaaminen ja prosessien kehittäminen, ei se mikään uusi juttu ole, mutta sillä tavalla voidaan sitä kilpailuetua ja koneistoa viilata parempaan suuntaan.” – [010]

Prosessien kehittäminen vaikuttaa olevan jo niin sanotusti osa arkityötä, mikä tulee myös sitaattista ilmi. Prosessien kehittäminen näyttäytyykin nykyään hyvin maltillisena kehittämisen ja ideoinnin muotona. Vaikuttaakin, että pelkästään prosesseja kehittämällä ei voida olettaa saavan enää merkittävää hyötyä tai etua. Kaupungin tulisikin pyrkiä radikaalimmin ja tulevaisuuskeskeisemmin toteuttaa erilaisia ideoita, joilla saadaan luotua merkittävää hyötyä tai etua. Kaupungin haasteena vaikuttaa olevan kyky katsoa tulevaisuuteen sen sijaan, että katsottaisiin vain sitä, miten on ennen tehty. Seuraavalla sitaatilla tuodaan esille, kuinka toiminnassa vaaditaan rohkeutta, kun ei ole vielä selkeää näköalaa tulevaisuudesta:

”Näköalattomuus tulevaisuudesta. Silloin katsotaan peruutuspeilistä, että mitä on aikaisemmin tehty. Uskalletaanko siirtää resursseja sellaiseen tulevaisuuteen, jota poliitikot joutuvat hahmottelemaan.” – [020]

Sitaatilla tuodaan esille tulevaisuuden huomioimiseen liittyvä ongelma eli näköalattomuus. Tulevaisuuden luomisessa arvokkaaksi nousee kyky ennakoida erilaisten muutosten muokkaamaa tulevaisuutta, kun ei voida luotettavasti ennustaa tulevaa. Kaupungin kehittämisessä näyttääkin korostuvan kyky ennakoida tulevaisuutta, rohkeus luottaa asioista saatuun tietoon sekä kyky tehdä näihin tietoihin mukautuvia päätöksiä. Käytännössä voitaisiin luoda esimerkiksi tulevaisuuslautakunta, joka tuodaan esille seuraavasti:

”Pitäisikö olla joku sellainen tulevaisuuslautakunta, että eduskunnassa on tällainen tulevaisuusvaliokunta. Pitäisikö kunnassa olla myös pieni tulevaisuuslautakunta, joka etsiskelisi tähän maastoon, yrityskulttuuriin, osaamiseen ja tietämiseen liittyvää uutta toimintaa tai tekemistä. Tarkastelisi hallintoa ja sen joustavuutta. Palvelutasoa ja talleista.” – [010]

Sitaatin esille nostama tulevaisuuslautakunta voisi toimia uutena resurssina, jolla pystyttäisiin paremmin hyödyntämään uusia kasvavia toimialoja, innovaatioita ja tieteellistä tutkimusta. Tulevaisuuslautakunnan avulla kaupungin resursseista voitaisiin saada mahdollisesti enemmän irti. Samalle se toimisi strategisena valintana sekä osoituksena yrityksille ja kuntalaisille, että kaupunki pyrkii aktiivisesti kehittämään pohjaa uusille ammattiteille, elinkeinoille ja startup-yrityksille. Tulevaisuuslautakunnan avulla voitaisiin mahdollisesti paremmin tunnistaa sitä, mihin kaupungin toimintoihin tulee jatkossa panostaa. Näiden panostuskohteiden avulla muodostuisi

vahvuuksia, jotka voisivat tuoda myös kaupunkibrändiin arvoa. Ennen uusien lautakuntien perustamista tulee kuitenkin tarkasti pohtia, tuotetaanko uusilla lautakunnilla tarpeeksi uutta arvoa niiden kustannuksiin nähden. Seuraavalla sitaatilla tuodaan esille uuden luomisen ja kuormituksen välinen tasapaino:

”Mehän ollaan aina niin hyviä keksimään taas se yksi uusi toimikunta ja työvaliokunta, joka tekisi taas sen yhden asian lisää. Minä kavallan tätä asiaa, että ehkä se kuormittaa vähän epäterveellä tavalla.” – [030]

Sitaatti tuo esille, että uusia toimikuntia ja työvaliokuntia ei tule muodostaa turhan kevyin perustein tai pelkästä uudistamisen ilosta. Lisäksi tulee muistaa, että kaupungissa suuret suuntauksiset ja valinnat tulevat strategiasta ja talousarviosta. Toisiko uusi lautakunta tai työvaliokunta merkittävää arvoa valtuustotyöhön, jolla saataisiin käännettyä toimintaa isossa kuvassa? Eikä tule unohtaa, että tulevaisuuden suunnittelua tapahtuu jo parhaillaan:

”Isoa laivaa saadaan käännettyä tietenkin päätöksenteossa, kun mietitään ja suunnitellaan tulevaisuutta sekä luodaan strategiaa. Äärimmäisen tärkeä on se näkemys muutamien vuosien päähän ja siihen sorvattu hyvä strategia sen hetken tietojen mukaan. Sitä lähdetään johtamaan määrätietoisesti, niin sillä sitä voidaan muokata.” – [020]

Sitaatilla tuodaan esille se koko prosessi, joka alkaa tulevaisuuden mietinnästä sekä päättyy aina päätöksen toimeenpanon johtamiseen. Sitaatin kuvastama iso laiva saadaan käännettyä vain päätöksenteon avauksilla. Tämä johtaakin ongelmaan, että kunkin toimielimen jäsen, esittelijä tai puheenjohtaja saattavat nähdä tulevaisuuden usein vain omasta näkökulmasta. Tulevaisuudenkuvatkin voivat vaihdella suuresti, mikä asettaa haasteita päätöksenteolle. Tullaankin siihen ongelmaan, että päätöksenteossa haasteena on varmistua siitä, ajaako asian esittäjä tai kannattaja päätöstä tunnevaltaisesti vai järkiperusteisesti. Tulevaisuudesta saadaan usein myös hyvin erilaista tietoa eri tietolähteistä, joka tekee tunnevaltaisen ja järkiperusteisen näkemyksen välisestä rajanvedosta haastavaa. Seuraavalla sitaatilla kuvastetaan avauksiin liittyvää epävarmuutta:

”Miten sinä voit hakea kuntamaailmassa semmoisia uusia avauksia, joihin sinä pystyt luottamaan ja saat riittävän tuen niille päätöksille. Kyllähän kunnallishallinnossa joudutaan toimimaan ja noudattamaan tarkasti erilaisia lakeja sekä rutiineja. Se on valitusherkä ala ja alue, että jos poliittisesti on vaikea tilanne, niin hyvin herkästi tulee tallaisia valituksia, jotka saattavat halvaannuttaa toimintaa.” – [020]

Sitaatti tuo esille erilaisten lakien ja rutiinien noudattamisen avauksissa. Koska päätöksenteossa käytetään julkista valtaa, siihen helposti kohdistuu myös valituksia ja oikaisuvaatimuksia. Kun tehdään päätöksiä tulevaisuutta koskevista asioista, niin ihmiset saattavat jossakin määrin helpommin vastustaa ja valittaa asioista, koska pelätään uusia muutoksia. Päätöksenteon eri vaiheissa ja innovoinnissa tulee huomioida myös asiaan liittyvät riskit. Tulevaisuutta koskevissa asioissa tämä korostuu, koska esimerkiksi erilaiset konfliktit sekä tulevaisuudenkuvien ja lainsäädännön muutokset voivat suuresti vaikuttaa päätöksenteon onnistumiseen ja lainvoimaisuuteen. Riskienhallinnan näkökulma asettaakin selkeitä rajoitteita myös innovaatioille ja tulevaisuuden rakentamiselle

Kalajoen kaupunki vaikuttaa olevan onnistunut välttämään isojen riskien realisoitumista. Isoiksi riskeiksi voidaan luokitella esimerkiksi merkittävät markkinaoikeusvalitukset tai rahalliset menetykset. Kalajoen kaupunki ja alueen yrittäjät ovat esimerkiksi panostaneet matkailuun jo useita vuosikymmeniä, jolloin toimintaan on liittynyt merkitykseltään pieniä sekä isoja riskejä. Toimintaa koskevat riskit tulee ehdottomasti pystyä tunnistamaan. Riskien ottamista ei tule kuitenkaan pelätä:

”...että tämä turismi, joka on maailman kasvavin teollisuudenala, niin meidän kannattaa sitä vahvuutta vahvistaa. Silloin on myös ehkä osattu uskaltaa ottaa riskejä sen toimialan kehittämiseksi, että kyllä se näkyy nyt meillä.” – [010]

Haastateltava tuo esille, että Kalajoen kaupungin uskallus ottaa riskejä on mahdollistanut matkailun vahvistamisen. Kalajoen kaupunki on ehkä taloudelliselta profiililtaan lähimpänä matkailukaupunkia, jolloin kaupungin taloudellinen menestys on yleisesti muihin kaupunkeihin nähden vahvemmin sidoksissa matkailijoiden tuomiin rahavirtoihin. Riskienhallinnan näkökulmasta kaupungin tulee varmistua, että matkailijoiden kulutusorientoituneisuus ja elämysten hakuisuus säilyvät. Yhtäaikaaisesti pitäisi myös puuttua ja vaikuttaa sellaisiin asioihin, jotka uhkaavat matkustajien kulutusorientoituneisuuden tai elämysten hakuisuuden säilymistä. Uhkana ja riskinä on myös, että alueesta tulee korostuneesti pelkästään matkailijoiden keskus, jolloin kaupungin asukasluku voi vähentyä. Valittujen linjausten mukaisesti tulee uskaltaa toimia:

”Strategian loppuosana on syytä olla toimenpidelistaus, jossa on listattu strategisten linjausten mukaiset toimenpiteet aikatauluineen, vastuuhenkilöineen ja euroineen. Kun teet strategisen linjauksen, niin sinun pitää oikeasti uskaltaa ohjata strategian mukaiseen linjaukseen riittävästi

resursseja. Muutoin linjauksista tulee kaunis toiveiden tynnyri vailla toteutumismahdollisuutta.” – [010]

Sitaatilla tuodaan esille, että esimerkiksi strategiaan valintoihin ja niiden toimenpide-ohjelmiin tulee uskaltaa resursoida, vaikka niihin liittyisi riskejä ja epävarmuutta. Mahdollisia riskejä ja epävarmuuksia ei tule pelätä myöskään suunnittelussa ja ideoinnissa. Kalajoella tästä on esimerkkinä uudet ideointipalaverit, joka tulee ilmi seuraavasti:

”Nyt meillä on esimerkiksi Hiekkasärkkien alueella yhden kokonaan uuden alueen kehittäminen, niin meillä on ollut jo useampi yhteinen ideointipalaveri. Missä on nimenomaan niitä yrittäjiä ja toimijoita, jotka toimivat siellä matkailukeskuksessa. On käyty vuoropuhelua, että miten tätä aluetta kehitetään, minkälaisia tarpeita on yrittäjillä ja miten yrittäjät näkevät mihin kannattaa suunnata.” – [010]

Kalajoella ideoinnissa käytetään hyväksi alueen toimijoita ja yrittäjiä. Tämä tuo ideointiin uusia näkökulmia ja sitä kautta lisäarvoa toimintaan. Samanaikaisesti riskienhallinnan näkökulmasta yhteistyön avulla voidaan mahdollisesti välttyä tekemästä sellaisia suunnitelmia ja päätöksiä, jotka voisivat kohdata suuren vastustuksen esimerkiksi oikaisu- ja kunnallisvalituksin. Kun otetaan kuntalaisten, yhdistysten ja yritysten näkökulmat huomioon suunnittelussa ja päätöksenteossa, niin erilaisten riskien toteutuminen voi olla epätodennäköisempää. Riskit eivät tietenkään kokonaan poistu, mutta niiden toteutumisen todennäköisyys saattaa laskea. Yhtäältä voidaankin esittää, että siellä missä on riskejä, tarvitaan ja tehdään myös ideointia. Toisaalta siellä missä on ideointia, tulee huomioida ja tunnistaa myös riskejä. Ideointi ja riskienhallinta nähdäänkin toiminnassa toisistaan hyvin irrallisina, mutta ne ovat molemmat läsnä yhtäaikaaisesti.

5 PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda yksityiskohtaista ja ymmärrettävää tietoa, minkälaisilla tavoilla ja keinoilla kaupunki voi hyödyntää resurssipohjaista näkemystä kaupunkibrändin luomisessa. Tutkimuksen kohteena oli Kalajoen kaupunki. Luvun tarkoituksena on kuvailla tiiviisti tutkimusprosessin aikana läpikäytyjä haasteita ja onnistumisia sekä esitellä tutkielman löydöksiä. Luvussa esitetään tutkimusongelmaan saadut vastaukset, tulokset ja ratkaisut, arvioidaan teorian ja empirian yhteensopivuutta sekä tutkimuksen tieteellistä merkittävyyttä. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä, hyödynnettävyyttä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksella pyritään täyttämään kaksi tieteellisen tutkimuksen ja kirjallisuuden aukkokohtaa. Ensinnäkin kirjallisuudesta vaikuttaa puuttuvan tietoa ja teorioita, miten julkisen organisaation näkökulmasta voidaan hyödyntää resurssipohjaista strategiaa kaupunkibrändin luomisessa. Toiseksi tieteellisestä keskustelusta vaikuttaa puuttuvan käytännön tieto ja ymmärrys, minkälaisin tavoin ja keinoin kaupunki voi hyödyntää resurssipohjaista strategiaa kaupunkibrändin luomisessa.

Tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavat kolme teemaa nousevat esille myös empiriassa. Erityisesti elinvoimaisuuden korostuminen, sote- ja maakuntauudistus sekä kuntien välinen kilpailu näyttäytyvät suurina ajankohtaisina teemoina, jotka nousevat haastatteluissa esille. Kuntien erilaistuminen ja moninaiskunta-ajattelu näkyvät vahvimmin kilpailutilanteissa. Käytännössä tämä tulee esille väestörakenteiden, elinkeinorakenteiden, kuntatalouden tunnuslukujen ja palvelutarjonnan eroina. Kilpailutilanteissa pyritään luomaan kilpailijoista eristäviä mekanismeja, joissa tarkoituksenmukaisesti huomioidaan kuntien erilaisuutta. Teoreettisen taustan ja empirian perusteella sekä toiminnassa että toimintaympäristössä esiintyy keskeisesti jokainen näistä kolmesta teemasta. Empiriassa keskeisenä taustana toimii lisäksi ydinvoimalan hankkeen mukana tuomien kohderyhmien houkuttelu. Himangan kanssa vuonna 2010 tehty kuntaliitos nousee esille myös empiriassa, mutta jää kuitenkin yllättävän pieneen rooliin. Vaikuttaakin, että kuntaliitos ei ole merkittävästi asettanut haasteita kaupunkibrändin luomiselle. Tämä voi myös korostaa sitä, että toimintaympäristön muutos on tällä hetkellä niin merkittävää, jolloin kunta-

liitoksen merkitys saattaa olla vähäisempi tässä ajassa ja muutoksessa. Seuraavaksi tarkastellaan resurssipohjaisen strategian, erilaistamisen kilpailustrategian ja kaupunkibrändin luomisen teorian ja empirian yhteensopivuutta.

Tulosten perusteella vaikuttaa, että kaupunkibrändin luomisessa kaupunki yhdistelee teoriassa esitetyllä tavalla organisaation sisällä resursseja (ks. Lockett 2009, 14–15). Resurssien yhdistelemisellä saadaan hyödynnettyä resursseja mahdollisimman kattavasti ja tehokkaasti. Kalajoen kaupunkibrändin luomisessa kilpaillaan homogeenisistä eli yhtenäisistä sekä liikkuvista resursseista. Pääpaino on kuitenkin heterogeenisissä eli epäyhtenäisissä ja liikkumattomissa resursseissa, jotka ovat vain yksittäisen tai yksittäisten organisaatioiden käytettävissä (ks. Barney 1991, 100–106). Pyhäjoen ydinvoimalahanke tuo alueelle erilaisia resursseja, jotka ovat sidoksissa ydinvoimalahankkeen ympäristöön ja Pyhäjokeen. Kalajoki pyrkii muiden kuntien kanssa kilpailemaan näistä varsin liikkumattomista resursseista. Kilpailua käydään erityisesti Kalajoen, Pyhäjoen ja Raahen välillä, jotka ovat sijaintinsa puolesta vielä tarpeeksi lähellä liikkumattomia resursseja. Empirian ja teorian perusteella resurssien sijainnilla on selkeä yhteys siihen, ketkä resurssista kilpailevat. Resurssin luonne määrittää esimerkiksi sen, käydäänkö kilpailua kansainvälisesti vai paikallisesti.

Kalajoella kilpailuedun tavoittelussa ja elinvoimaisuuden luomisessa huomio kiinnittyy vahvasti matkailukeskuksen resursseihin, jotka ovat sidoksissa Hiekkasärkkien ympäristöön ja maamerkkeihin. Tutkimus esittää, että kuntien ja kaupunkien välisessä kilpailussa kaupungin päähuomio tulisi kiinnittää epäyhtenäisiin ja liikkumattomiin resursseihin. Tämä tuo selkeyttä siihen, minkälaisia resursseja pyritään pääosin tavoittelemaan kaupunkibrändillä ja markkinoinnilla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että liikkumattomia resursseja pyritään houkuttelemaan erilaisin markkinoinnillisin ja viestinnällisin keinoin. Kalajoella tuodaan omat vahvuudet eli esimerkiksi kattava palvelutarjonta, kansainvälistyvä kaupunki ja korkea yrittäjyys esiin. Markkinointia on kohdennettu liikkumattomiin ja epäyhtenäisiin resursseihin. Lisäksi järjestetään edullisia matkoja ja palvelupaketteja matkailukeskuksen alueelle, jotta alueen palvelutarjonta ja yritykset tulisivat tutuksi. Yhtäältä ajatuksena on tuoda Kalajoki tutuksi alueilla, joissa on tavoiteltavia rajatun alueen liikkumattomia resursseja. Toisaalta tarkoituksena on saada houkutteltua rajatun alueen resursseja hetkellisesti kaupunkiin.

Kalajoen kaupungin asukasluku on laskenut, vaikka samanaikaisesti taloudellisesti on mennyt vahvasti. Tutkimuksen tulosten ja toimintaympäristön muutoksen näkökulmasta on nähtävissä merkkejä siitä, että kaupungin taloudellinen profiili muuttuu suuntaan, jossa tulevaisuudessa

menestyminen on enemmän sidoksissa matkailukeskuksen ja yrityselämän tuottamiin tuloihin sekä vakituisten asukkaiden määrään. Kalajoella on kansallisesti verrattuna paljon yrittäjyyttä ja erityisesti perinteikästä perheyrittäjyyttä. Kalajoen tavoitteena on olla yrityksille edullinen, kiinnostava ja mahdollistava. Yritysten tavoittelussa erilaistuminen perustuu siihen, että pyritään luomaan muista kaupungeista poikkeava kasvualusta, pohja ja foorumi yrittäjyydelle. Tarkoituksena onkin tuottaa muihin kuntiin nähden repeämää siten, että esimerkiksi alueen kasvualusta nähtäisiin valtakunnallisesti ja parhaillaan jopa kansainvälisesti ainutlaatuisena.

Kansainvälisen tason kiinnostusta saattavat herätä Kalajoen alueen isot EU-rahoitteiset kehittämissuunnitelmat, liikennemäärältään kasvava satama, matkailukeskuksen laaja palvelutarjonta ja suuret tapahtumat yhdessä Hanhikivi 1 – voimalaitoksen rakentaminen. Harva suomalainen kaupunki pystyy esimerkiksi tarjoamaan samanlaista kasvu- ja kehitysalustaa kestävästi. Kalajoen alueen kehittämissuunnitelmat tulevat kestämaan suhteellisen pitkään, esimerkiksi Pyhäjoen ydinvoimalahanke on vasta alkutekijöissä.

Tutkimuksen tulokset vaikuttavat vahvistavan käsitystä, että kaupungin strategisessa johtamisessa ja kaupunkibrändityössä tulee huomioida Penrosen näkemystä, jonka mukaan kaupungin tulee tuottaa kilpailijoista eristäviä mekanismeja (ks. Rugman & Verbeke 2002, 778; Kor & Mahoney 2004, 190–191). Pyhäjoen suurhankkeen myötä alueelle arvioidaan muuttavan runsaasti venäjänkielisiä perheitä. Kalajoki pyrkii olemaan näille perheille houkutteleva paikka järjestämällä venäjän kielen opetusta, jota ei alueen muista kaupungeista löydy. Kaupungin nettisivut ovat julkaistu suomen ja englannin kielen lisäksi venäjäksi. Kalajoella tuotetaan siis kilpailijoista eristäviä mekanismeja esimerkiksi panostamalla venäjän kielen opetukseen ja tiedonsaantiin. Teoreettisemmalla tasolla voidaankin pohtia sitä, onko tämä puhtaasti kilpailun synnyttämä palvelu? Vai onko se elinvoimaisen ja proaktiivisen kaupungin reagointi toimintaympäristön muutokseen? Tulisiko nämä kilpailijoista eristävät mekanismit nähdä kilpailun synnyttiminä vai kunnan sisältä nousseina uusina keinoina luoda ”elinvoimarepeämää”. Kuntien tulevaisuuden kannalta mielenkiintoista tulee olemaan, miten kunnat kehittävät kilpailijoista eristäviä mekanismeja jatkossa. Minkälaisia mittasuhteita nämä mekanismit saavuttavat, sekä miten niissä onnistutaan?

Resurssipohjaisen näkemyksen ja teorian kirjallisuudessa on kritisoitu Penrosen esittämiä kilpailijoista eristäviä mekanismeja, koska kriitikoiden näkemysten mukaan näillä mekanismeilla kuvataan vain organisaation arvion luomista. Penrosea kritisoineet väittävät, että näillä meka-

nismeilla ei varasteta tai viedä kilpailijoilta kilpailuetua, vaan luodaan arvoa pelkästään organisaation kasvulle (ks. Rugman ja Verbeke 2002, 778). Empirian perusteella vaikuttaa enemmänkin siltä, että Penrosen kuvaamia kilpailijoista eristäviä mekanismeja tullaan käyttämään laajemmin elinvoimaisuuden tavoittelussa. Elinvoimaisuuden tavoittelussa huomio tulisi kiinnittää siihen, miten kaupunki pystyy luomaan elinvoimaisuutta kilpailijoista eristävillä mekanismeilla. Sen sijaan, että elinvoimaisuutta riistettäisiin ja vietäisiin toisilta kaupungeilta suoraan. Tämä tukee myös väittämää, jonka mukaan resurssien arvokkuus tai harvinaisuus eivät sellaisenaan ole edellytys kilpailuedun tai elinvoimaisuuden saavuttamiselle (ks. Akio 2005, 143–144).

Kilpailuetu ja elinvoimaisuus saattavat johtua esimerkiksi puutteellisista valmistajien markkinoista, jolloin kilpailuedun ja elinvoimaisuuden saavuttamiseen ei tarvita välttämättä arvokkaita tai harvinaisia resursseja. Tutkimuksen tuloksissa tuotiin esille, että kansainvälistyminen ja esimerkiksi digitalisaatio ovat niin sanotusti kaikkien kuntien saatavilla. Kaikilla kunnilla ei ole kuitenkaan välttämättä yhtäläisiä kyvykkyyksiä hyödyntää näitä resursseja, mutta ne ovat lähtökohtaisesti kaikkien saavutettavissa. Nykyään kunnat yleisesti kansainvälistyvät ja digitalisoituvat, jolloin näissäkin resursseissa huomio kiinnittyy siihen, miten näitä resursseja voidaan jatkojalostaa ja hyödyntää niin, että tuotetaan muihin kuntiin nähden elinvoimarepeämää. Tähän elinvoimarepeämään yhdistyy myös näkemys siitä, että kaupungin tulee pystyä kehittämään resursseilla todellista taloudellista arvoa sellaisilla tavoilla, joita muut eivät kykene ennakkoimaan (ks. Akio 2005, 143–144). Empiria tukee näkemystä, että suurten organisaatioiden ja kaupunkien tulee käydä tasapainoilua sen välillä, kehitetäänkö jo olemassa olevia vai pyritäänkö luomaan täysin uusia resursseja. Empiriassa korostuu myös Wernerfeltin mukainen ajatus, että resurssia ensimmäisenä kilpailuetuna käyttävä organisaatio tulee saavuttamaan markkinoilta suuret tulot (ks. Wernerfelt 1981, 172–176).

Teoriassa esitelty Wernerfeltin (2011, 4) päätöslauselman mukaan, organisaation uusien resurssien hankintakustannukset tai organisaation resurssien avulla luotu arvo riippuu sen nykyisistä resursseista. Tämän nähdään johtavan epäyhtenäisiin resurssimarkkinoihin ja sallivan markkinoilla mahdollisuuden korkeisiin voittoihin. Tutkimuksen tulokset ja empiria puoltavat siinä määrin väittämää, että resurssien avulla luotu arvo riippuu osittain organisaation nykyisistä resursseista. Kilpailutilanteessa enakkoon resursseiltaan pienempi organisaatio voi kuitenkin menestyä enakkoon resursseiltaan suurempaa organisaatiota paremmin, jos tämä pienempi organisaatio onnistuu tuottamaan sellaisia palveluita tai tuotteita, joita isommalla organisaatiolla

ei ole sillä hetkellä kilpailussa tarjota. Tässä korostuukin näkemys, että pienemmän organisaation tulee pystyä tunnistamaan keinoja tuottaa elinvoimarepeämää, sekä pyrkiä paljastamaan ne mahdollisimman myöhään kilpailijoille.

Empirian mukaan kaupunkien nykyisten resurssimäärien välinen ero ei sinällään suoraan johda epäyhtenäisiin resurssimarkkinoihin, vaan näiden resurssien kattavuuden määrän noustessa tarjotaan myös paremmat mahdollisuudet kehittää ja tuottaa kilpailijoista eristäviä mekanismeja. Kilpailijoista eristävät mekanismit voivat kuitenkin epäonnistua, jolloin niiden arvo voi jäädä mahdollisesti vähäiseksi. Toisaalta myös empiriassa nousseiden avustusten ja rahoitusten saaminen vääristää hetkellisesti tilannetta, jolloin ennakkoon pienemmästä organisaatiosta voi tulla hetkellisesti suurempi. Vaihtoehtoisesti ennakkoon pienempi organisaatio voi onnistua luomaan näiden avustusten ja rahoitusten pohjalta kilpailijoista eristäviä mekanismeja, joilla sitten mahdollisesti tuotetaan kilpailuetua ja sitä kautta elinvoimaa.

Johdantoluvussa kuntien elinvoimaisuuden korostumisesta tuotiin esille näkemys, jonka mukaan kunta tarvitsee riittävät resurssit uudistumisen toteuttamiselle. Riittävillä resursseilla tulisi pystyä luomaan työllisyyttä ja taloudellista kasvua, joilla saadaan puolestaan verotuloja palveluelvelvoitteiden kattamiseen. Kilpailukykyisellä yrityskannalla mahdollistetaan kuntalaisille työpaikkoja. Työpaikkojen määrä on sidoksissa kuntalaisten määrään ja hyvinvointiin (ks. Sallinen 2011, 5–9). Sallisen ajattelutapa vaikuttaa empirian perusteella olevan liian pelkistetty. Kalajoella on esimerkiksi hyvin työpaikkoja ja hyvä taloudellinen tilanne, mutta silti kaupungin väkiluku on hieman laskenut. Väkiluvun laskua selittää erityisesti opiskelijoiden muuttaminen opintojen perässä muihin paikkakuntiin. Lopulta tullaankin siihen ongelmaan, että vaikka olisi kuinka elinvoimainen kunta, niin asukasmääriin vaikuttaa merkittävästi opiskelijavirrat ja alueen opiskelupaikkojen määrä. Empiriassa nouseekin huoli, kuinka voimakkaasti opiskelijoiden muuttovirrat tulevat muokkaamaan kaupungin väestörakennetta.

Tutkimus tuo yhtenäiskunta ja moninaiskunta ajatteluun näkemyksen siitä, että kuntien välinen keskinäinen erilaisuus nähdään poliittisen valtavirran mukaan hyväksyttävänä. Tästä esimerkkinä ovat aiemmat koulutusleikkaukset ja nykyinen korkeakoulutuslinjaus, jossa esimerkiksi ammattikorkeakoulujen ja opiskelijapaikkojen määrää pyritään vähentämään. Tämä vääristää kuntien elinvoimaisuutta, koska aiemmin kaikkien saatavilla olevat resurssit rajataan nyt entistä rajatuimmille alueille.

Nykyään moni korkeakouluopiskelija voi asua melko kaukana opiskelupaikkakunnastaan, mutta kuitenkin valtaosa opiskelijoista asuu rajatun matkan päässä. Valtion poliittisen linjanvedon näkökulmasta suositaankin järjestelmää, jossa yhden keskeisen väestöryhmän liike pyritään tietoisesti tai tiedostamatta ohjaamaan suuriin kaupunkiseutuihin. Kalajoki on empirian perusteella tässä järjestelmässä häviäjän roolissa, sillä kaupungin sijainnin näkökulmasta rajatun alueen sisällä on vain muutamia korkeakouluja. Korkeakoulupaikkakunnat sijaitsevat lisäksi rautatieverkoston yhteydessä, joka on saattanut vaikuttaa opiskelijoiden muuttamisen taustalla. Empirian ja teorian perusteella sellaisissa kunnissa tulee näkymään opiskelijoiden poismuuttovirtoja, joissa kulkuyhteyksien ja sijainnin puolesta on haastavaa käydä koulua toisella paikkakunnalla. Käänteisesti sellaiset kunnat tulevat saavuttamaan opiskelijoiden muuttovirtoja, joista on hyvät kulkuyhteydet ja sijainnin puolesta kipukynnyksen alittava etäisyys opiskelupaikkakuntaan.

Aiheellista vaikuttaisi olevan keskustelu siitä, onko asukasluvun muutos nykyisellään enää yhtä merkitsevä mittari kaikkien kuntien ja kaupunkien elinvoimaisuuden kohdalla. Kaikilla kunnilla ja kaupungeilla ei ole aiemmin esitetysti yhdenmukaista mahdollisuutta pitää kiinni opiskelijoista, jolloin elinvoimaisuuden mittarina ei voida pitää sellaista mittaria, jonka lukemaan ei voida itse enää yhtä keskeisesti vaikuttaa. Mittari ei siis välttämättä kuvaa kaupungin elinvoimaisuutta, ainakaan puhtaasti sellaisenaan. Korkeakoulu- ja yliopistokaupungeissa väestönmuutoksen lukemaa voidaan pitää vielä elinvoimaisuuden mittarina, koska kaikilla väestöryhmillä on sijainnin näkökulmasta mahdollisuus asua alueella. Näin ollen jaloilla äänestäminen esimerkiksi huonon palvelun perusteella kuvaa elinvoimaisuutta. Yliopistokaupungeissa asukasluvun lasku toimii esimerkiksi vielä hälyttävänä merkinä, kun taas pienessä ja keskisuurissa kaupungissa asukasluvun sijaan huomio tulisi siirtää talouden kasvuun ja yritysten määrän kasvattamiseen.

Opintojen aikana opiskelijan perhe ja ystävät muodostuvat helposti opiskelupaikkakunnalle ja näin ollen usein myös kotiseudulle palaaminen saattaa vaikeutua. Muuttuneet elämäntilanteet ja sen tuoma vaikeus palata voivat johtaa esimerkiksi tilanteeseen, jossa kaupunkiseuduille jää paljon työttömiä opiskelijoita. Työmarkkinoilla voi täten muodostua enemmän kilpailua niillä alueilla, jotka sijaitsevat rajatun matkan päässä näistä opiskelupaikkakunnista. Empirian ja teoriassa esitellyn Jäntin näkemyksen mukaan tulevaisuudessa moninaiskunta-ajattelu jättää yhtenäiskunta-ajattelun varjoonsa (ks. Jäntti 2016, 193–222).

Airaksisen kuvaus kuntien erilaistumisesta vaikuttaa yhteensopivan empirian kanssa. Airaksisen kuvaus (ks. Majoinen 2016, 3) kuului seuraavasti: ” *Uuden kuntaroolin myötä kuntien erilaistumiskehitys kiihtyy ja esiin kuoriutuu toisistaan hyvinkin paljon poikkeavia kuntana olemisen tapoja.* ”. Tuloksissa tuotiin esille, että kuntien välisessä kilpailussa pyritään luomaan kilpailusta eristäviä mekanismeja, jotka muokkaavat kuntien kehitystä eri suuntiin. Kalajoella kaupungin toiminnassa tulee korostumaan matkailubisneksen ja ydinvoimalanhankkeen edellyttämä kansainvälisyys, sekä erityisesti venäjän kielen palveluiden tarjoaminen. Muiden kaupunkien tulee yhtäläisesti etsiä niitä osaamisalueita, joilla muokataan paikallisesti kuntana olemisen tapoja.

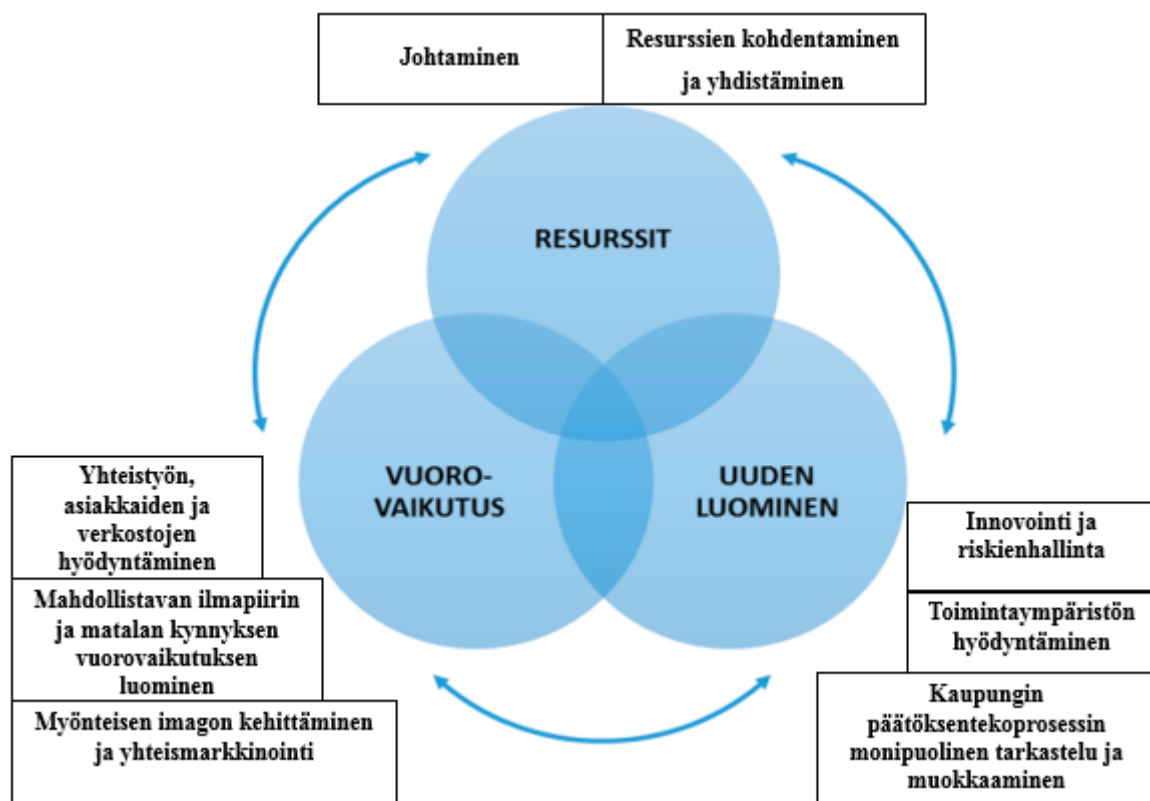
Teorian mukaan strategiset suunnitelmat ovat tässä ajassa varsin lyhytnäköisiä ja tavoite keskittyneitä. Strategian suunnittelussa on tällöin kyse enemmän koordinointi- ja suorituskyvyn hallinnasta, kuin strategisten päätösten tekemisestä (ks. Grant 2003, 515). Teoriasta nousee myös näkemys, että julkisten organisaatioiden hallinnassa resurssipohjainen näkemyksen logiikka vaikuttaa olevan oikea strategia, kun organisaatio toimii muuttuvassa ympäristössä. Tieteellisessä keskustelussa tälle olettamukselle ei ole kuitenkaan esitetty tarpeeksi todisteita, että olettaus voitaisiin vahvistaa (ks. Szymaniec-Mlicka 2014, 26). Tutkimuksen tulokset vaikuttavat puoltavan näkemystä, koska Kalajoella aloitettiin uuden strategian suunnittelu jo kesken valtuustokauden. Tämä johtui toimintaympäristön merkittävästä muutoksesta, joka vaati nopeaa reagointia.

Toimintaympäristö näyttäytyy muutenkin hyvin vaikeasti luettavana, sillä esimerkiksi sote- ja maakuntaudistuksen lopullista vaikutusta ja merkitystä on vaikea ennakoida. Kalajoella on siis lähdetty yhdistämään järjestelmällinen strategian suunnittelu myrskyisään ja arvaamattomaan toimintaympäristöön. Suuret yhteiskunnalliset muutokset ja uhka tulevista sellaisista eivät ole pysäyttäneet strategian suunnittelua. Nykyään tästä on esimerkkinä se, että Kalajoella on menossa paljon hankkeita ja kehittämistyötä, vaikka toimintaympäristöä uhkaavat suuret yhteiskunnalliset muutokset. Empirian ja teorian perusteella korostuukin ajatus, että kaupungin poliittisten edustajien tulee rohkeasti tehdä valintoja myrskyisässä ja arvaamattomassa toimintaympäristössä.

Johdannossa esiteltiin Paanasen, Haverin ja Airaksisen malli kunnan elinvoiman kolmesta osa-alueesta (ks. Paananen, Haveri, Airaksinen 2014, 97). Tässä mallissa (ks. kuvio 1) elinvoima

jaettiin kolmeen osa-alueeseen eli resursseihin, vuorovaikutukseen ja uuden luomiseen. Tutkimuksen tuloksilla ja tällä mallilla vaikuttaa olevan selkeä yhteys. Analyysin pääluokat voidaan esimerkiksi selkeästi jakaa kuvion (ks. kuvio 16) kolmeen luokkaan.

Kuviossa (ks. kuvio 1) esitelty uuden luominen pitää sisällään kilpailijoista eristävien mekanismien avulla luodun elinvoimarepeämän. Kuviossa mainittua vuorovaikutusta kuvaa erilaisen yhteistyön ja esimerkiksi hankerahoitusten hyödyntäminen, mikä nousee empiriasta esille. Kolmantena osa-alueena ovat resurssit, joista esiteltiin tuloksissa esimerkiksi niiden hyödyntäminen, yhdistäminen ja kohdentaminen. Kunnan elinvoiman positiivisen kehän nähdäänkin olevan empirian ja teorian perusteella loistava keino tarkastella kunnan elinvoimaisuutta ja sen selittäviä tekijöitä. Empiriasta nousseiden resurssipohjaisen strategian hyödyntämisen keinoilla ja tavoilla voidaan luoda kaupunkibrändiä. Lisäksi näiden keinojen ja tapojen pääluokat yhdistyvät kunnan elinvoiman kolmeen osa-alueeseen (ks. kuvio 16).



KUVIO 16. Sisällönanalyysin pääluokat jaettuna kunnan elinvoiman kolmeen osa-alueeseen.

Paananen, Haveri & Airaksinen esittivät kuntien elinvoiman määräytyvän käytännön arjen toiminnassa ja käytännöissä. Elinvoimaisuuteen kytkeytyy heidän mukaansa käytännön rosoisuus, joka tekee elinvoima käsitteen määrittelystä vaikean (ks. Paananen, Haveri & Airaksinen 2014,

97–98). Tutkimuksen tulosten avulla määrittelyä voidaan täsmentää siten, että elinvoima määrytyy käytännön toiminnassa, kuntien välisessä kilpailussa ja käytännöissä. Empirian perusteella elinvoimaisuuden määrittelystä rosoisen tekee sen, että kuntien välisessä kilpailussa elinvoimaisuuden käsite elää ja laajenee jatkuvasti.

Kunnat pyrkivät luomaan kilpailijoista eristäviä mekanismeja, joilla kunta erottuisi kilpailijoistaan esimerkiksi hankerahoittajien, kuntalaisten, yritysten ja sijoittajien näkökulmasta. Elinvoimaisuutta tulee verrata kilpailijoihin, erityisesti rajatun alueen sisällä oleviin. Jos muilla rajatun alueen sisällä olevilla kunnilla ei ole esimerkiksi lentokenttää, jäähallia, hotellia, satamaa tai golfkenttää, näillä voidaan mahdollisesti tavoitella elinvoimaisuutta. Pelkkä rakennus tai sen olemassaolo ei sellaisenaan ole takuu elinvoimaisuudelle, vaan sitä tulee markkinoida ja ”brändätä”. Kalajoella houkuttelevat matkapaketit, markkinoinnin kohdentaminen ja brändityö olivat esimerkkejä siitä, että pelkän matkailukeskuksen olemassaolo ei ole itsestäänselvyys elinvoiman kasvulle, vaan sen eteen tulee tehdä töitä.

Porter kuvaili erilaistamisen kilpailustrategiassa organisaation pyrkivän olemaan harvinainen alallaan sekä niillä ulottuvuuksilla, joita ostajat arvostavat laajasti. Lisäksi erilaistamisen kilpailustrategian logiikka vaatii sen, että organisaatio valitsee ne piirteet, joilla se erottautuu kilpailijoistaan (ks. Porter 1985, 12–15.) Porterin kuvailu johdattaakin kysymykseen siitä, mitä eroa lopulta erilaistamisen kilpailustrategialla ja kilpailijoista eristävillä mekanismeilla on?

Empirian perusteella vaikuttaa, että erilaistamisen kilpailustrategia on näistä kahdesta ylempi käsite, koska sen avulla määritellään kunnan strategia erottautua muista. Erilaistamisen kilpailustrategiaa tulee kuvata luonteeltaan pitempikestoiseksi ja hyvin harkituksi. Tällöin voidaan esimerkiksi luoda käsitys kunnan tavoiteltavasta taloudellisesta profiilista. Erilaistamisen kilpailustrategiassa tarkastellaan omia vahvuuksia ja piirteitä suhteessa kansalliseen tai kansainväliseen tasoon. Erilaistamisen kilpailustrategian laadinnan yhteydessä luodaan ymmärrystä, kenen kanssa kilpaillaan. Kalajoella on esimerkiksi tiedostettu, minkä kuntien kanssa kilpaillaan matkailijoista. Erilaistamisen kilpailustrategiassa kilpailijat voivatkin olla sijainniltaan hyvin kaukana toisistaan.

Kilpailijoista eristävät mekanismit ovat sen sijaan uusia ideoita, keinoja ja piirteitä, joilla pystytään erottautumaan hetkellisessä kilpailussa. Mekanismit ovat sidottuja kilpailutilanteeseen, joten niitä päivitetään, muutetaan ja poistetaan herkästi kilpailutilanteen muuttuessa. Kilpailusta eristäviä mekanismeja ideoidaan suhteessa kilpailun osapuoliin. Tämä tekee mekanismien

pysyvyyden arvioinnista haastavan, koska mahdollisesti uudessa kilpailutilanteessa vanha mekanismi ei enää sellaisenaan toimi. Eristävät mekanismit tulisi nähdä rikkautena ja positiivisena asiana. Näillä luodaan uutta arvoa käyttäjäryhmille ja samalla kaupunki saavuttaa niillä kilpailuetua sekä elinvoimaa. Mekanismeilla pyritään esimerkiksi kehittämään ja lisäämään palvelutarjontaa. Alkuperäinen palvelu tai tuote ei siis kuitenkaan kärsi tästä eristävästä mekanismista.

Kalajoella erilaistamisen kilpailustrategia perustuu monipuoliseen ja laadukkaaseen palvelutarjontaan, matkailuun ja vahvaan yrityselämään. Kilpailijoista eristäviä mekanismeja ovat puolestaan esimerkiksi kansainvälistyminen, venäjän kielen opetus, laaja palvelutarjonta, hyvät puitteet ja mahdollisuudet yritystoiminnalle. Yrityspalvelukeskuksen tarkoituksena on esimerkiksi tarjota laaja ja osaava tuki yritystoiminnalle. Vaikuttaakin, että erilaistamisen kilpailustrategia ja kilpailijoista eristävät mekanismit ovat riippuvaisia toisistaan. Erilaistamisen kilpailustrategia ei sinällään ole esimerkiksi oma strategia tai asiakirja Kalajoella, vaan erilaistaminen perustuu strategiassa tehtyihin tiedostettuihin tai jopa tiedostamattomiin valintoihin ja päätöksiin. Erilaistamista verrataan myös suhteessa muihin kaupunkeihin. Merkittävää on kuitenkin se ero, miten erilaistaminen näkyy käytännössä ja ulospäin. Lopulta erilaistaminen kulminoituukin seuraaviin kysymyksiin: kykeneekö kaupunki erottautumaan esimerkiksi matkailijan, yrityksen tai sijoittajan silmissä? Tuottaako tämä erilaistaminen arvoa? Entä auttaako se erottautumaan kilpailijoista?

Tutkimuksen tulokset todentavat Rainiston (ks. Rainisto 2004, 10) näkemystä, että yksittäinen paikka voi muihin paikkoihin verrattuna yhtäläisin resurssein ja mahdollisuuksin menestyä kilpailijoitaan paremmin. Ajatuksena on, että paikat voivat hyödyntää voimavarojaan omaleimaisesti ja tehokkaammin kuin mahdolliset kilpailijat, mikäli vain keksivät tavan tähän. Kalajoen kaupungin kilpailuetua vahvistat erilaiset tuotteet, palvelut ja tapahtumat, joilla kyetään tarjoamaan asiakkaalle tai esimerkiksi palvelun käyttäjälle elämyksellistä tunnetta. Varsinkin matkailubisnekseen linkittyä vahvasti tämä elämyksellinen tunne. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimerkiksi matkailijalle jää alueesta ikimuistoinen, ainutlaatuinen tai muuten muistiin jäävä kokemus eli elämys. Konkreettisesti elämyksellistä tunnetta on vaikea määrittää, mutta tunteen luomisen onnistuessa se kyetään tunnistamaan helposti (ks. Saarinen ym. 2014, 29–30).

Kalajoella kaupunkibrändin luominen perustuu vahvasti siihen, että brändi nähdään yhteisenä asiana. Kalajoen kaupunkibrändi muodostuu Rainiston (ks. Rainisto 2004, 84) näkemysten mukaisesti yhteistuotannon avulla. Kaupungin brändilupaus piirun verran parempi sopii myös tähän yhteistuotantoajatteluun, jossa yhdessä pidetään huolta brändilupauksen pitämisestä. Piirun

verran parempi brändilupaus toteutetaan vain piirun verran paremmilla tai tehokkaammilla päätöksillä ja toimenpiteillä. Lupausten saavuttaminen vaatii, että jokainen tekee työnsä tehokkaasti ja vaikuttavasti. Brändilupaus on sellaisenaan vaativa, koska siitä kiinnipitäminen voi olla välillä haastavaa. Tämä kulminoituu kysymykseen, voidaanko sanoa kaupungin olevan piirun verran parempi, jos ei sitä esimerkiksi mittareiden mukaan olla? Brändi on yhtäältä haastava, mutta toisaalta se on ylpeyden aihe. Kun jokainen tekee työnsä hyvin, voidaan yhdessä olla ylpeitä kaupunkibrändistä.

Kalajoella matkailun rooli korostuu kaupunkibrändissä. Kalajoen tunnettavuus perustuu teorian ja empirian perusteella vahvasti hiekkasärkkien alueen palveluiden ja tapahtumien luomaan tunnettavuuteen. Hiekkasärkkien dyynit muodostavat visuaalisen ilmeen ja ”Kalajoen kasvot”, josta kaupunki tunnetaan. Toisena teemana on vahva ja perinteikäs yrittäjyys. Vahva yrittäjyys ja erityisesti perheyrittäjyys näkyy myös kaupungin toiminnassa siinä, että kaupunki pyrkii olemaan hyvin itsenäinen ja oma-aloitteinen. Kaupunki pyrkii pitämään mahdollisimman paljon palveluita itsensä järjestämänä ja olemaan proaktiivinen. Kalajoen identiteetti vaikuttaa tukevan uuden luomista, joka esiteltiin aiemmin yhtenä elinvoimaisuuden osa-alueena (ks. kuvio 1). Kun kaupunki pyrkii pitämään palveluita itsensä järjestämänä ja toimintaympäristö asettaa tälle jatkuvassa määrin haasteita, niin kaupunki pyrkii reagoimaan nopeasti haasteisiin ja löytämään vaihtoehtoisia malleja. Toimintakulttuuri onkin hyvin yrittäjämäistä, jossa pyritään pitämään sitkeästi kiinni omasta palvelusta, vaikka joskus palvelun ulkoistaminen tai yhtiöittäminen voisi olla esimerkiksi rasitukseltaan helpompi ratkaisu.

Empirian perusteella kaupunkibrändityötä voitaisiin yhdistää kaupungin ja matkailuyhdistyksen kesken. Yritysten edustajien haastatteluiden mukaan myös yritysten kanssa voitaisiin mahdollisesti yhdistellä markkinointiresursseja ja markkinointiosaamista. Tutkimuksen aineiston perusteella ei voida kuitenkaan esittää kovinkaan yleistävää yritysten näkemystä asiasta, koska yritysten edustajia oli haastateltavana yhteensä vain kaksi.

Haastateltavien näkemykset kaupunkibrändin ja matkailuyhdistyksen brändin välisestä suhteesta vaihtelivat suuresti, mikä korostaakin ajatusta, että asialle tulisi tulevaisuudessa tehdä jokin linjanveto. Kaupunkia markkinoidaan vahvasti juuri matkailun kautta, jolloin yhteistyö matkailuyhdistyksen kanssa vaikuttaisi olevan luontevaa. Henkilöstöresursseja voitaisiin paremmin yhdistää ja täten hyödyntää erilaisia markkinointi- ja viestintäosaamista. Nykyisessä yhteiskunnassa markkinointityötä tekevien tulee osata hyödyntää erilaisia kanavia ja välineitä,

jotka asettavat haasteita markkinointityön onnistumiselle. Yhteistyön avulla saataisiin hyödynnettyä henkilöstön erilaisia markkinointi- ja viestintäosaamista niin kaupunkibrändin kuin matkailubrändin luomisessa. Markkinointityötä tekevät henkilöt voisivat oppia toisiltaan, samalla kaupungin sekä matkailuyhdistyksen markkinointityö mahdollisesti kehittyisivät.

Aiemmin esiteltiin jo kilpailijoista eristävien mekanismien muodostavan kilpailuetua. Markkinointi teoreetikoiden ja resurssipohjaisen näkemyksen puolestapuhujien ydinkysymyksenä on se, mikä lopulta synnyttää kilpailuetua ja miten sitä voidaan ylläpitää (ks. Srivastava ym. 2001, 778). Empiriasta ei nouse välttämättä niin selkeitä tai suoria perusteita sille, miten kilpailuedusta voidaan pitää kiinni tai, miten sitä ylläpidetään. Kilpailuedun ylläpitämisen näkökulmasta organisaation tulee jatkuvasti kehittää näitä kilpailijoista eristäviä mekanismeja ja tarvittaessa olemaan valmis luopumaan niistä. Kaupungin tulee jatkuvasti luoda uutta ja samalla seurata muiden kaupunkien kehitystä. Lisäksi tulee seurata ja analysoida erilaisten kohderyhmien muutto- ja tuloliikkeitä.

Kun löydetään syyt muuttoliikkeille, tulee sen jälkeen löytää ja valita oikeat keinot ratkaista muuttoliikkeitä aiheuttavia tai mahdollistavia tekijöitä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että kunnan tulee huomioida historia, nykyisyys ja tulevaisuus. Historiaa ja menneisyyttä edustaa kaupungista lähteneet virrat tai kohderyhmät. Nykyisyyttä edustavat esimerkiksi alueella toimivat yritykset, kuntalaiset ja yrittäjät, joilla syntyy uusia palvelutarpeita ja vaatimuksia kaupungille. Tulevaisuutta edustavat uudet virrat ja kohderyhmät eli esimerkiksi uudet yritykset, asiakkaat, kuntalaiset ja matkustajat.

Jos kuntien välistä kilpailua tarkastellaan vain näkökulmasta, että kunnat pyrkivät luomaan toisistaan parempia ja arvokkaampia kilpailijoista eristäviä mekanismeja, niin herkästi unohdetaan kuluttajien, yritysten, kuntalaisten, sijoittajien ja esimerkiksi asiakkaiden voima. Empirian perusteella yrityksiltä voitaisiin esimerkiksi kysyä, mitä toimintoja he haluaisivat parantaa alueella tai, mikä ympäristössä rajoittaa heitä menestymästä laajemmin. Kun saadaan yrityksiltä vastauksia näihin kysymyksiin, voidaan mahdollisesti ottaa joku näistä yrityksistä mukaan lopulliseen suunniteluun tai projektiin. Yhteistyön avulla kehitetään kaupunkia kestävästi sekä luodaan samalla kilpailijoista eristäviä mekanismeja.

Jos uudella toiminnolla tai mekanismilla voidaan luoda lisäarvoa jo nykyisille yrityksille, se varmasti toimii myös kilpailutilanteessa valttikorttina, kun houkutellaan uusia yrityksiä alueelle. Elinvoiman luomisessa ja kilpailutilanteessa tulisikin luoda mekanismeja, jotka luovat

kestävää kehitystä sekä luovat kilpailijoihin repeämää. Kalajoella esimerkiksi nämä kilpailijoista eristävät mekanismit ovat sellaisia, jotka tukevat myös kestävää kehitystä. Moni paikallinen yritys varmasti esimerkiksi hyötyy, jos kaupunki kansainvälistyy. Venäjän kielen opetus on varmaankin enemmän tarkoitettu ydinvoimalahankkeen perässä muuttavien perheiden lapsille, mutta miksei sitäkin voisi hyödyntää äidinkieleltään suomea puhuvat lapset ja opiskelijat.

Kuluttajien, yritysten, kuntalaisten, sijoittajien ja esimerkiksi asiakkaiden voima näkyy siinä, että ne ovat lopulta niitä, jotka arvioivat ja analysoivat kilpailijoista eristävien mekanismien arvoa. Jos kilpaillaan vaikkapa rajatun alueen ja sen mukana tuomista resursseista, niin kolmesta kunnasta kaksi voi esimerkiksi panostaa ja luoda mitä erikoisempia kilpailijoista eristäviä mekanismeja. Lopulta yksi passiivisempi osapuoli voi olla samalla viivalla muiden kanssa, jos muiden luomilla mekanismeilla ei ole arvoa kohderyhmän silmissä. Samalla tulee ymmärtää se, että kuntien lähtötilanne kilpailun alkaessa voi olla hyvinkin erilainen.

Yhtäältä kohderyhmä asettaa omat vaatimuksensa esimerkiksi palveluista, kaupungin koosta, sijainnista ja kulkuyhteyksistä, jolloin kohderyhmä voi rajata kilpailijoista pois sellaiset, jotka eivät täytä näitä kriteereitä. Toisaalta kaupunkien resurssit eroavat toisistaan, jolloin ei ole samanlaisia resursseja ja kyvykkyyksiä luoda uutta arvoa ja kilpailijoista eristäviä mekanismeja. Kumpikin näkökulma tukee ajatusta, että resursseja enemmän omaavalla on paremmat mahdollisuudet menestyä, mutta ne eivät silti ole yksistään takuu menestykselle.

Vaikuttaakin, että elinvoimaisen kaupungin tulee täyttää kohderyhmän vaatimukset, jolloin kilpailu kääntyykin osittain kohderyhmän vaatimusten kanssa kilpailemiseksi. Jos pyritään tehokkaasti luomaan uutta arvoa ja kilpailijoista eristäviä mekanismeja, mutta ei samalla täytetä kohderyhmän vaatimuksia, tullaan taas siihen kysymykseen, ovatko kilpailijoista eristävät mekanismit osa kestävää kehitystä. Vaikuttaakin, että kaupungin tulee panostaa ensinnäkin siihen, että se täyttää erilaisten kohderyhmien vaatimukset. Toisena vaiheena tulisi luoda kilpailijoista eristäviä mekanismeja, joita kohderyhmä alkaa vaatia myös muilta kaupungeilta.

Kun muilla ei ole tarjota tätä mekanismia ja kohderyhmä alkaa vaatia sitä laajemmin, mekanismin luoma kaupunki saavuttaa merkittävän kilpailuedun suhteessa muihin. Tällöin syntyy se hetki, jolloin resurssia ensimmäisenä kilpailuetuna käyttävä organisaatio tulee saavuttamaan markkinoilta suuret tulot, koska se hallitsee markkinoita (ks. Wernerfelt 1981, 172–176). Kohderyhmien vaatimukset vaikuttavat yleisesti muuttuvan ja lisääntyvän, jolloin kaupungeilta vaaditaan yhä enemmän erilaisia toimintoja ja palveluita. Kohderyhmien vaatimustaso haastaa

varsinkin pienet kunnat ja kaupungit, jolloin kohderyhmät helposti suosivat vaatimukset täyttäviä organisaatioita eli herkästi suuria kaupungeja. Kuntien välisen kilpailun ja kuntien erilais-
tumisen keskustelussa näkökulmaa on ehkä liiankin vähän tuotu esille.

Elinvoimaisuuden luomisessa tulee huomioida myös käänteinen näkemys, miksi erilaiset kohderyhmät lähtevät. Kohderyhmiltä tulee kerätä arvokasta tietoa siitä, miksi he siirtyvät alueelta muualle. Eikö täytetä kohderyhmien vaatimuksia vai siirtyvätkö henkilöt esimerkiksi opintojen takia niihin kaupunkiin, joissa on korkeakoulutusta? Näiden kahden vaihtoehdon välillä suuri ero on siinä, että vaatimukseen voidaan vielä yrittää vaikuttaa. Korkeakoulun saaminen kaupunkiin on sen sijaan usein kaupungin tahtotilasta riippumaton asia. Yrityksillä voi olla kohde-
markkinat esimerkiksi Etelä-Suomessa, joka selittää niiden toimipaikan siirtymisen Etelä-Suomeen sen sijaan, että yrittäjän omat vaatimukset eivät olisi täyttyneet alueella. Kohderyhmien muuttovirtojen liikkeiden syyt voivatkin olla yhä moniulotteisempia globaalissa maailmassa. Jos elinvoimaisuuden luomisessa sokeudutaan tarkastelemaan vain mahdollisesti tulevia virtoja, niin arvokasta tietoa jää selkeästi hyödyntämättä. Empirian ja teorian perusteella vaikuttaakin, että erilaistuva yhteiskunta ja markkinat luovat luontaista resurssien keskittymistä alueille, joissa on esimerkiksi suuret markkinat, hyvät kulkuyhteydet ja korkeakoulutusta.

Kuntien välisessä kilpailussa kuntien kilpailuedun saavuttaminen on hieman erilaista, koska kilpailijoiden ominaisuudet, kohderyhmän vaatimukset ja kilpailutilannetta muuttavat tekijät ovat hieman erityyppisiä. Kalajoen kaupungin kilpailuedun saavuttamisen perusteella voidaan esittää seuraavaa mallia (ks. kuvio 17), jolla kuvataan kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 17. Kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttavat tekijät.

Mallin mukaisesti kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttaa kilpailijoiden ominaisuudet, kohderyhmän vaatimukset ja kilpailutilannetta muuttavat tekijät. Kilpailijoiden ominaisuudet koostuvat neljästä eri osasta. Ensimmäisenä on kilpailijoista eristävät mekanismit, jotka on esitelty jo useaan otteeseen tässä luvussa. Resurssien määrä kuvastaa kaikessa yksinkertaisuudessaan kilpailijoiden erilaisten resurssien määrää ja laatua. Osaaminen ja kyvykkyydet muodostavat kokonaisuuden, jossa kilpailijat voivat erottautua kilpailussa hyödyntämällä esimerkiksi henkilöstön kielitaitoa, verkostoja ja tiedonkäsittelytaitoja. Yllätyksellisyyden ja tiedon salaamisen avulla voidaan saattaa kilpailijat sellaiseen vaiheeseen, että he eivät ehdi reagoimaan tai vastamaan lisäpalveluun tai esimerkiksi lisäarvoa tuottavaan toimintoon. Tiedon salaamisella viitataan tarkoituksenmukaiseen vahvuuden piilottamiseen, jolla ei kuitenkaan rikota lainsäädäntöä tai hyviä hallintoperiaatteita.

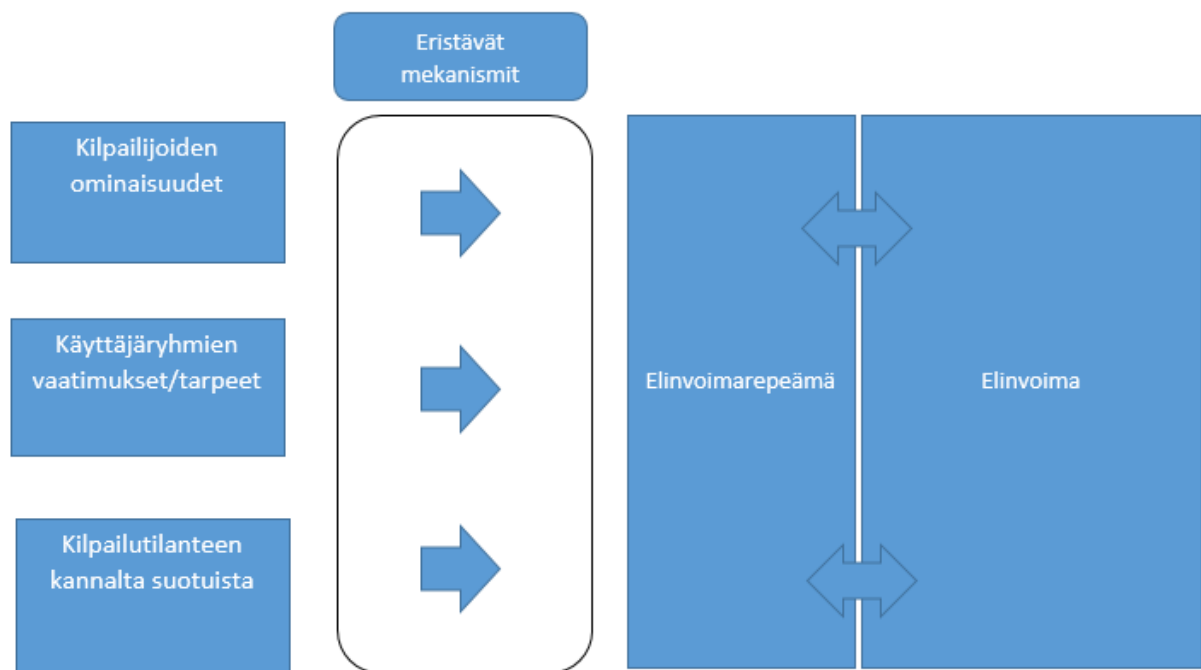
Kohderyhmän vaatimukset ovat kilpailijoiden ominaisuuksien lisäksi toinen keskeinen kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttava tekijä. Erilaiset kohderyhmät tai ”virrat” asettavat erilaisia vaatimuksia kaupungille, jotka kaupungin tulee täyttää mahdollisimman hyvin kilpailuedun saavuttamiseksi. Kohderyhmien toimintaympäristö myös muuttuu, jolloin niiden markkina-alue tai esimerkiksi työpaikat voivat keskittyvät suurille markkina-alueille tai korkeakoulutusta tarjoaviin kaupunkeihin.

Kilpailuedun saavuttamisen kannalta tulee huomioida vielä kilpailutilannetta muuttavat tekijät. Ensinnäkin kilpailtava resurssi muokkaa kilpailun luonnetta ja kilpailuedun saavuttamista. Onko kilpailtava resurssi liikkuva, liikkumaton vai rajatun alueen resurssi? Onko resurssi sidottu yksittäiseen paikkaan, tilaan tai esimerkiksi tapahtumaan? Toiseksi itse kilpailijat muokkaavat kilpailutilannetta. Kilpailijoiden laatu ja määrä jo yksistään muokkaavat kilpailuasetelmaa. Lisäksi kilpailijoiden yhteistyö ja erilaiset liittoumat voivat muuttaa kilpailuedun saavuttamista. Viimeisenä kilpailutilannetta muuttavana tekijänä voidaan esittää kilpailun ulkopuolista rahoitusta ja avustusta. Tämän rahoituksen ja avustuksen avulla voidaan saada hetkellisesti etua muihin.

Kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttaa yleisesti myös lainsäädännön muutokset ja toimintaympäristön muutos, jotka voivat heijastua suoraan tai epäsuoraan kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Muutokset voivat siis yhtäältä vaikuttaa heti kilpailijoiden ominaisuuksiin. Toisaalta muutoksen vaikutukset voivat heijastua pitkällä tähtäimellä esimerkiksi kohderyhmän vaatimuksiin.

Kilpailuedun saavuttamisen ja elinvoimaisuuden luomisen kannalta tulisi kiinnittää huomiota näihin kahdeksaan eri tekijään. Esitellyn mallin mukaisesti kaupunki tulee pärjäämään kilpailussa, kun kaupungin ominaisuudet ovat mahdollisimman hyvät, kohderyhmän vaatimukset täyttyvät ja kilpailutilannetta muuttavat tekijät ovat kaupungille suotuisia. Mallin yleistettävyyden varmistamiseksi tarvitaan vielä enemmän tieteellistä tutkimusta, mutta se voidaan sanoa jo tässä vaiheessa, että kilpailuedun saavuttaminen koostuu useista eri tekijöistä.

Kilpailijoista eristävillä mekanismeilla luodaan elinvoimarepeämää. Nämä mekanismit riippuvat kaupungin vahvuksista ja erityispiirteistä eli ominaisuuksista, käyttäjäryhmien vaatimuksista, tarpeista sekä kilpailutilanteesta. Mekanismit saattavatkin olla erilaisia kuntien välillä. Elinvoimarepeämisen luomista voidaan kuvata seuraavalla kuviolla (ks. kuvio 18).



KUVIO 18. Elinvoimarepeämän luominen

Kuviolla (ks. kuvio 18) esitetään myös, että kuntien elinvoimaisuuden luonti ei ole kiinni pelkästään organisaation resursseista ja ominaisuuksista, vaan myös kyvykkyyksistä luoda kilpailutilanteen kannalta suotuisia mekanismeja, jotka täyttävät käyttäjäryhmien tarpeita. Elinvoimarepeämä muokkaa elinvoimaisuutta, jolloin elinvoimaisuuden käsitteen määrittely tai rajaaminen on haastavaa. Elinvoimarepeämä määriteltiin luvussa 4.2.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tutkimuskysymyksen lisäksi syvällistä ymmärrystä kahden kysymyksen. Ensinnäkin, miten suunniteltua resurssien hyödyntäminen on tutkittavana olevassa kaupungissa? Toiseksi, kuinka kaupungin erilaisia resursseja ja vahvuuksia voitaisiin

hyödyntää vaikuttavammin kaupunkibrändissä? Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että kaupungin resurssien hyödyntäminen on hyvin suunniteltua tai suunnitelmallista. Resursseja esimerkiksi kohdennetaan ja yhdistetään erilaisten toimintaympäristön muutosten ja omien vahvuuksien perusteella. Samalla pyritään luomaan resursseista uutta arvoa siten, että huomioidaan myös toimintaan liittyvät riskit. Henkilöstöresurssien käyttö ilmeni poikkeuksena, koska siinä olisi voitu käyttää resursseja suunnitelmallisemmin. Tämäkin poikkeus lähinnä johtui epätavallisen suuresta työntekijöiden vaihtuvuudesta. Resurssien hyödyntäminen on käsitteenä laaja, mutta yleisellä tasolla tarkasteltaessa, sitä voidaan kuvata hyvinkin suunnitelmalliseksi. Resursseja käytetään tehokkaasti, oikea-ajotteisesti, aikataulussa, johdettuna ja niihin kohdistuu ennakointia, arviointia, seuranta ja valvontaa. Suunnitelmallisuuden arviointiin liittyy kuitenkin se ongelma, että sitä on vaikea syvällisemmin arvioida, jos ei ole olemassa vertailukohtaa.

Kuinka kaupungin erilaisia resursseja ja vahvuuksia voitaisiin sitten hyödyntää vaikuttavammin kaupunkibrändissä? Kysymys on sinällään hyvin laaja ja siihen on jo esitelty muutamia vastauksia aiemmin tässä luvussa. Kaupunkibrändissä ja sen luomisessa on hyödynnetty yhteistyötä, alueen vahvuuksia, uuden arvon tuottamista ja esimerkiksi kohdennettua markkinointia. Empirian perusteella resursseja ja vahvuuksia voidaan hyödyntää Kalajoella entistä vaikuttavammin hyödyntämällä digitaalisuutta, kuntalaisten näkemyksiä ja esimerkiksi lisäämällä yhteismarkkinointia. Kalajoen Hiekkasärkät ovat selkeästi se visuaalinen ilme tai maamerkki, mikä yhdistetään kaupunkiin. Näyttääkin, että matkailubisneksen aseman korostuessa ja hiekkasärkkien alueen kasvaessa kansalliset ja kansainväliset kohderyhmät tulevat muistamaan Kalajoen kaupungin juuri Hiekkasärkkien matkailukeskuksen avulla. Hiekkasärkät muodostavat siis kaupungin kasvot, yrittäjämäinen toimintakulttuuri luo puolestaan identiteetin ja perinteet.

Tutkimuksen tulosten yleistettävyyys on rajallista siitä johtuen, että tutkimuskohteena on vain yksi kaupunki. Yhtäältä tutkimuksessa on tuotu ilmi, miten kaupungit ja kunnat erilaistuvat, jolloin esimerkiksi kuntien onnistuneiden toimintojen soveltuvuutta toisiin kuntiin tulee katsoa hieman kriittisesti. Toisaalta vaikka tutkittavia kuntia olisi ollut useampia, luultavasti olisi ollut haastavaa saada yhtenäistä näkemystä, joka olisi sopinut useaan kuntaan. Tulosten siirrettävyys onkin rajallista moninaiskunta-ajattelun mukaisesti. Jo pelkästään erikokoisten kuntien ja kaupunkien välillä olisi ollut luultavasti suurta vaihtelua, lisäksi alueelliset erot olisivat korostaneet tätä vaihtelua. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta valinta ottaa yksi kaupunki tutkimuskohteeksi osoittautui hyväksi. Tämä mahdollisti syvällisen tiedon ja ymmärryksen saamisen, sekä hyvin kokonaisvaltaisen käsityksen luomisen aiheesta. Haastateltavien määrää olisi

voitu mahdollisesti lisätä esimerkiksi ottamalla muutama liikuntaseuran tai teollisuudenalan yrityksessä työskentelevä henkilö mukaan haastateltavien joukkoon. Tutkijana uskon kuitenkin näin jälkikäteen, että pääluokat olisivat pysyneet varsin samanlaisina, vaikka haastateltavien määrä olisi kasvanut. Haastateltavien määrän vähentäminen ei olisi oikein voinut tulla kyseeseen, varsinkaan yhdistysten tai yritysten edustajien suhteen.

Haastatteluiden painotuksissa oli eroja. Kaupungin viranhaltijat ja poliittiset edustajat painottivat strategiaa ja kaupunkibrändiä kokonaisuutena. Yhdistysten ja yritysten edustajat painottivat enemmän kaupunkibrändiä työtehtävänsä näkökulmasta, jolloin korostui yhteistyö ja vuorovaikutus. Yhteenvetona haastateltavien henkilöiden valintaa ja eliittiotantaa voidaan pitää onnistuneena.

Tutkimuskohde osoittautui aineistonkeruun kannalta oivalliseksi monestakin syystä. Alueella on vireillään monia erilaisia hankkeita, joilla pyritään luomaan alueelle elinvoimaa. Tutkimuskohdetta voidaan empirian perusteella pitää kokonaisuudessaan hyvin oma-aloitteisena ja proaktiivisena kaupunkia, joka on taloudellisesti menestynyt hyvin. Kaupunki edustaa siis elinvoimaista kaupunkia, jonka historiasta ja toiminnasta voidaan oppia. Lisäksi tutkimuskohteen tulevaisuuden kannalta eletään nyt merkittäviä aikoja. Perusteluna tälle on esimerkiksi ydinvoimalahankkeen mukana tuomien resurssien houkuttelu sekä isojen hankkeiden ja investointien hyödyntäminen. Näissä menestyminen tulee vaikuttamaan merkittävästi Kaupungin tulevaisuuden polkuun. Suuret investoinnit sekä sote- ja maakuntauudistus tulevat muuttamaan kaupungin rahoituksen rakennetta suuresti, jolloin tarvitaan kasvavissa määrin uusia tapoja rahoittaa toimintoja.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli antaa vastauksia, miten resurssipohjaista näkemystä hyödyntämällä saadaan luotua vetovoimainen suomalainen kaupunkibrändi, joka voisi kestää vertailun jopa kansainvälisesti tunnettuihin kaupunkibrändeihin. Kalajoen kaupunkibrändiä ei voida ainakaan vielä leimata kansainvälisesti tunnetuksi. Kalajoella on kuitenkin yhä runsaammin kansainvälistä toimintaa. Tutkimus antaa vastauksia siihen, miten kaupunkibrändiä voidaan kehittää ja siitä saadaan jopa kansainvälisesti tunnettu. Tuloksissa tuodaan esille kahdeksan eri tapaa ja keinoa, joilla hyödynnetään resurssipohjaista näkemystä. Tapojen ja keinojen lisäksi kaupungin tulee luoda kilpailijoista eristävillä mekanismeilla elinvoimarepeämää (ks. kuvio 18).

Kalajoen johtamiskulttuurissa johtajat nähdään mahdollistajina, jotka nauttivat kunnan henkilöstön ja kuntalaisten luottamuksesta. Johtamisen näkökulmasta vaikuttaisi, että verkostojohtaminen ja tiedolla johtaminen tulevat korostumaan. Digitalisaation myötä saatavilla olevaa tietoa on yhä enemmän ja se liikkuu entistä nopeammin, jolloin johtamisessa korostuu kyky hallita tietoa ja sen kulkua. Nykyisen työn lisäksi yhteistyön, tapaamisten ja kokousten määrä tulevat kasvamaan, jolloin johtajia kuormitetaan uudella tavalla. Johtajien kuormituksen kasvaessa tulee dynaamisesti osata tunnistaa ne asiat, joihin sen hetkisesti pitäisi panostaa. Johtajien roolissa korostuu kyky tunnistaa keskeisimmät asiat ja linjata näiden asioiden toteuttamiseen soveltuvat välineet tai keinot. Lisäksi johtajalta vaaditaan kannustavaa valmentamista, jonka avulla työntekijästä, tiimistä tai yksiköstä saadaan operatiivisella tasolla paras irti.

Nykyisessä muutoksessa toimintaympäristö näyttäytyy usein vaikeasti luettavana, jolloin johtajalta vaaditaan aiempaa vahvempaa kykyä tunnistaa ja ennakoida muutosta. Toimintaympäristön muutos esimerkiksi kilpailun kiristyminen luo jatkuvasti painetta kehittää sekä tehostaa kaupungin toimintaa. Johtajilta vaaditaankin tällöin erityistä paineensietokykyä, sekä uskoa luottaa omaan tekemiseen ja tehtyihin linjauksiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että verkostot ja digitalisaatio kuormittavat yhä enemmän johtajia, toimintaympäristön muutoksen luoma tulospaine kasvaa ja henkilöstö vaatii enemmän kannustusta sekä valmentamista. Helposti tullaankin ongelmaan, jossa kaikki haluavat osan johtajista. Johtajien tulisi olla kaikkialla, jolloin korostuu kyky tunnistaa se paikka tai tilanne, jossa johtajan panosta tarvitaan eniten.

Jatkotutkimuksen aiheita voidaan esittää seuraavasti. Ensinnäkin tulisi selvittää esimerkiksi kuntalaisilta, missä menee rajatun resurssin raja. Kuinka kaukaa opiskelijat ovat valmiita kulkemaan opiskelupaikkakunnalle? Tai kuinka kaukaa työntekijät ovat valmiita kulkemaan työpaikalle? Missä menee kipukynnys? Toiseksi kuntien välisestä kilpailusta aiheellista olisi tutkia esimerkiksi kolmen kaupungin välistä kilpailua yksittäisestä resurssista. Tehtäisiin esimerkiksi tapaustutkimus ydinvoimalahankkeen mukana tuomien resurssien kilpailusta tai kansainvälisen yrityksen houkuttelusta. Kolmantena jatkotutkimusaiheena olisi tutkia kuntien kilpailijoista eristäviä mekanismeja. Onko kilpailijoista eristävien mekanismien onnistuminen yhteydessä vaikkapa kuntakokoon tai sijaintiin? Miten erilaisia sidosryhmiä hyödynnetään eristävien mekanismien luomisessa?

Tutkimuksella tarjotaan kattavasti vastauksia tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen vastauksia voidaan aiheellisesti hyödyntää ainakin Kalajoella sekä yleisesti kuntasek-

torilla. Tutkimus tarjoaa uuden tavan tarkastella kaupunkibrändin ja elinvoimaisuuden luomista, joka näyttäytyy kuntien toiminnassa ajankohtaisena teemana. Tutkimuksella tuotetaan uutta tietoa sekä nostetaan esille uusia jatkotutkimusaiheita. Tutkimusprosessia kokonaisuutena voidaan kuvailla hyvin kokemusriikkaaksi ja myöskin onnistuneeksi.

LÄHDELUETTELO

- Akio, T.** (2005) The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Ritsumeikan International Affairs*, 3. 125–150.
- Barney, J.** (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17:1. 99–120.
- Barney, J.** (2001) Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. Vol. 27:6, 643–650.
- Barney, J. & Clark, D.** (2007) *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York. Oxford university press
- Barney, J. & Ketchen, D. & Wright, M.** (2011) The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*. Vol. 37:5, 1299–1315.
- Daft, R.** (1983) *Organization theory and design*. New York: West.
- Grant, R.M.** (2003) Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*. Vol. 24, 491–517. John Wiley & Sons, Ltd.
- Haantie, M-C.** (2013) Matkailukohteen identiteetin selvittäminen asiakasnäkökulmasta: Kyselytutkimus Inari-Saariselän matkailijoille osana alueen brändin identiteettiperustaista kehitystyötä. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Haveri, A. & Anttiroiko, A-V.** (2009) Alueellinen muutos ja sen hallinta. Teoksessa Ilari Karppi & Lotta-Maria Sinervo (toim.) *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*, 127–159. Tampereen yliopisto.
- Helin, H. & Laakso, S. & Lankinen, M. & Susiluoto, I.** (1998) *Muuttoliike ja kunnat*. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 15. Vammala.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus university press.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2015) Tutki ja kirjoita. 20.painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Horttanainen, E. & Salo, R. (2007) Kunnat ja globalisaatio. Helsinki: Kuntaliitto.

Hyryläinen, E. (2012) Johtaminen rationaalisuuteen pyrkivänä päätöksentekona. Teoksessa Hyryläinen, Esa. (toim.): Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63. Saatavilla: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-380-6.pdf. Viitattu 8.1.2017.

Jäntti, A. (2016) Kunta, muutos ja kuntamuutos. Tampereen yliopisto. Juveness Print.

Kauppinen, T. (2011) Kuntien tulevaisuus haltuun: Ennakoarvioinnin soveltamiseen vaikuttavat tekijät lautakuntapäätöksissä. Juveness Print.

Kraaijenbrink, J. & Spender J.-C. & Groen A.J. (2010) The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. Journal of Management. Vol. 36:1: 349–372.

Kuntalaki 410/2015. Helsinki. Eduskunta. 10.4.2015.

Kurikka, P. & Majoinen, K. & Ojakoski, M. (2012) Vaikuttavuutta valtuustotyöhön: Vastuullisuutta päätöksentekoon. Helsinki: Kuntaliitto.

Kytö, H. & Kral-Leszczyńska, M. (2013) Muuttoliikkeen voittajat ja häviäjät: Tutkimus alueiden välisistä muuttovirroista. Kunnallisalan kehittämisäitiön tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 76. Vammalan Kirjapaino Oy.

Laihonen, H. & Hannula, M. & Helnader, N. & Ilonen, I. & Jussila, J. & Kukko, M. & Kärkkäinen, H. & Lönnqvist, A. & Myllärniemi, J. & Pekkola, S. & Virtanen, P. & Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013) Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto.

Lockett, A. & Thompson, S. & Morgerstern, U. (2009) The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. International Journal of Management Reviews. Vol.11:1, 9–28.

Majoinen, K. (2016) Erilaistuvat kunnat maakuntaudistuksen jälkeen. Helsinki: Kuntaliitto.

Makadok, R. (2011) The Four Theories of Profit and Their Joint Effects. Journal of Management. Vol. 37:5, 1316–1334.

- Marjalaakso, O.** (2014) Kaupungin brändin luominen: Case Salon kaupunki. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.
- McCarthy, J-E.** (1960) Basic marketing: A managerial approach. Indiana University.
- Nyholm, I. & Haveri, A. & Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M.** (2017) Tulevaisuuden kunta. Kuntaliiton verkkojulkaisu Acta nro 264. Helsinki: Kuntaliitto.
- Paananen, H. & Haveri, A. & Airaksinen, J.** (2014) Kunta elinvoiman johtajana. Helsinki: Kuntaliitto.
- Pauni, M.** (2013) Elävän kuntastrategian kulmakivet: USO2-verkostoprojektin kehittämisaaloite. Helsinki: Kuntaliitto. <http://www.kommunerna.net/fi/palvelualueet/kuntajohtamisen/strateginen-johtaminen/Documents/USO2%20El%C3%A4v%C3%A4n%20kuntastrategian%20kulmakivet.pdf>. Viitattu 17.1.2017.
- Penrose, E.** (1959) The theory of the growth of the firm. London. Basil Blackwell and Mott.
- Pitts, R. A. & Lei, D.** (1996) Strategic Management: Building and sustaining competitive advantage. West Publishing Company.
- Porter, M.** (1985) Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. The Free Press.
- Rainisto, S.** (2000) Alueen ja yrityksen markkinointi merkkituotteena: Lahden seudun tapaus-tutkimus. The Publication Series of the institute for regional economics and business strategy.
- Rainisto, S.** (2004) Kunnasta brändi? Vammalan kirjapaino Oy.
- Rainisto, S.** (2008) Kaupunkibrändi: Paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä. Juveness Print.
- Rubin, P. H.** (1973) The expansion of firms. Journal of Political Economy. Vol.81, 936–949.
- Rugman, A. & Verbeke, A.** (2002) Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. Strategic Management Journal. Vol. 23, 769–780. John Wiley & Sons Ltd.

Saarinen, M. & Pohjola, M. & Hiila, I. & Neilimo, K. & Lindroos, O. & Laitinen, M. & Tuomola, M-L. & Pantzar, M. (2014) Solita Think Tankin loppuraportti 1. Solita Oy.

Sallinen, S. (2011) Elinvoimainen kunta. Helsinki: Kuntaliitto.

Snicker, E. (2015) Johtamisen päätöksentekoon vaikuttavat tekijät sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Turun kauppakorkeakoulu.

Srivastava, R. & Fahey, L. & Christensen K. (2001) The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 27:6, 777–802.

Szymanies-Mlicka, K. (2014) Resource-based view in strategic management of public organizations: a review of the literature. *Journal of Management*. Vol. 18:2. 19–30.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11.painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Valtiovarainministeriö. (2014) Kunnat turbulenssissa: Millainen on tulevaisuuden kunta? Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö. (2016) Kuntatalousohjelma 2017–2020, kevät 2016. Valtiovarainministeriön julkaisuja 13a/2016. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Wang, C & Ahmed, P. (2007) Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 9:1, 31–51.

Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol 5:2 171–180.

Wernerfelt, B. (2011) The Use of Resources in Resource Acquisition. *Journal of Management*. Vol. 37:5, 171–180.

Wernerfelt, B. (2014) On the role of the RBV in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 42:1, 22–23.

Kor, Y. & Mahoney, J. (2004) Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*. Vol. 41:1. Blackwell Publishing Ltd.

Zimmerbauer, K. & Korpimäki, U. (2006) Houkuttimet ja imago maaseutumaisten kuntien muuttoliikkeen hallinnassa: Kuntajohdon näkemyksiä kolmessa eteläpohjalaiskunnassa. Maa-seudun uusi aika ry 1/2006.

Äikäs, T. A. (2004) Kaupunkien ja seutujen imagot aluetasojen välisessä kilpailussa. Terra 116:1, 3–16.

Internet sivut:

Hynynen, Eeva-Liisa. (2017) Suomen kunnat järjestykseen. Suomen Kuvalehti. <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/sk-testasi-kunnat-viiden-tahden-hotelleja-yhden-tahden-majataloja/?share=961925-a60cd8db-999>. Viitattu 21.3.2017.

Kalajoen kaupunki. (2014a) <https://kalajoki.fi/wp-content/uploads/2015/10/Elinkeinostrategia-2015-2025.pdf> Viitattu 19.11.2016.

Kalajoen kaupunki. (2014b) Hallintosääntö. <http://kalajoki.fi/wp-content/uploads/2015/10/Hallintosaaento.pdf>. Viitattu 31.3.2017.

Kalajoen kaupunki. (2015a) Kaupunkistrategia. <http://kalajoki.fi/wp-content/uploads/2015/10/Kalajoen-kaupungin-strategia1.pdf>. Viitattu 19.11.2016.

Kalajoen kaupunki. (2015b) Kalajoen kaupungin organisaatiokaavio. https://kalajoki.fi/wp-content/uploads/2015/10/Kalajoen_kaupunki_organisaatiokaavio1.pdf. Viitattu 10.1.2017.

Kalajoen kaupunki. (2016a). Kalajoki taskutieto. <https://kalajoki.fi/wp-content/uploads/2015/10/Taskutieto-2016.pdf>. Viitattu 19.11.2016.

Kalajoen kaupunki. (2016b) ”Valloita Kalajoki” on Kalajoen matkailun uusi brändi. <http://kalajoki.fi/valloita-kalajoki-kalajoen-matkailun-uusi-brandi/>. Viitattu 10.1.2017.

Kalajoen kaupunki. (2016c) Kalajoen kaupungin talousarvio 2017. <https://kalajoki.fi/wp-content/uploads/2015/10/Talousarvio-2017.pdf>. Viitattu 17.3.2017.

Mäenpää, E.; Turunen, I.; Pitkäniemi, J.; Rantanen, T. & Saarinen, M. (2016) Maakunnan hallinto ja toiminta. Helsinki: VM-Akatemia. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/1892966/Maakuntauudistus+VMakatemiassa/525b17ac-d338-450a-8fc0-b4b07d98abba>. Viitattu 8.12.2016.

LIITTEET

LIITE 1

Haastateltavat (10)

Kaupungin viranhaltijat (3) [010]

- Kaupunginjohtaja
- Elinkeinojohtaja
- Hyvinvointipalvelujohtaja

Kaupungin luottamushenkilöt (3) [020]

- Hallituksen puheenjohtaja
- Maankäyttö- ja elinkeinotoimikunnan jäsen
- Valtuuston puheenjohtaja

Yhdistysten edustajat (2) [030]

- Kalajoen Yrittäjät Ry:n edustaja (Yhdistyksen jäsen)
- Kalajoen Yrittäjät Ry:n edustaja (Kalajoen keskustan kehittäjä)

Yritysten edustajat (2) [040]

- Yrityksen edustaja (Topi-Keittiöt Oy, myyntijohtaja)
- Yrityksen edustaja (Kalajoen Hiekkasärkät Oy, toimitusjohtaja)

LIITE 2

Haastattelurunko (kaupungin edustajille)

1 Työtehtävä, tausta ja rooli

- 1.1 Mikä on työtehtäväsi?
- 1.2 Miten olet tekemisissä kaupunkistrategian kanssa? Mikä on suhteesi kaupunkistrategiaan?
- 1.3 Miten olet tekemisissä kaupunkibrändin kanssa? Mikä on suhteesi kaupunkibrändiin?
- 1.4 Onko sinulla aikaisempia työtehtäviä, joissa olet työskennellyt kaupunkistrategiaan tai kaupunkibrändiin liittyen?

2 Resurssipohjaisen näkemyksen hyödyntämistavat

- 2.1 Millaisilla käytännöillä mahdollistetaan kaupungin sisäisten vahvuuksien tai kilpailuetua tuottavien resurssien tunnistaminen?
- 2.2 Miten on totuttu tuomaan esille kaupungin vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja päätöksenteossa ja suunnittelussa?
- 2.3 Minkälaisin toimintatavoin käytännön strategiatyöskentelyssä mahdollistetaan kaupungin vahvuuksien tai kilpailuetua tuottavien resurssien hyödyntäminen?
- 2.4 Minkälaisia rutiinimaisia tapoja on mahdollisesti muodostunut varmistamaan, että vahvuudet tai kilpailuetua tuottavat resurssit huomioidaan suunnittelussa ja päätöksenteossa?
- 2.5 Minkälaiset rutiinit, toimintatavat tai ajattelutavat mahdollisesti rajoittavat vahvuuksien tai kilpailuetua tuottavien resurssien hyödyntämistä?

3 Resurssipohjaisen näkemyksen hyödyntämiskeinot

- 3.1 Minkälaisilla uusilla keinoilla voitaisiin mahdollisesti tunnistaa kaupungin sisäisiä vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja?

3.2 Miten hyväksi koetut keinot tai kokeilut tulisi huomioida nykyisissä toimintatavoissa ja käytännöissä? Minkälaisin keinoin nykyisiä toimintatapoja tai käytäntöjä pystytään tarvittaessa muokkaamaan?

3.3 Minkälaisilla uusilla keinoilla voitaisiin tuoda esille kaupungin vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja suunnittelussa ja päätöksenteossa?

3.4 Minkälaisilla uusilla keinoilla tai kokeiluilla voitaisiin varmistaa, että käytännön päätöksenteossa huomioidaan organisaation sisäisiä vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja?

3.5 Minkälaiset asenteet, hierarkiat tai tekijät rajoittavat uusia keinoja hyödyntää vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja?

4 Kaupunkibrändin luominen ja kehittäminen

4.1 Minkälaisena näet Kalajoen kaupunkibrändin? Mitä brändissä nousee esille?

4.2 Minkälaisin tavoin tai keinoin nykyiset vahvuudet tai kilpailuetua tuottavat resurssit yhdistetään kaupunkibrändiin?

4.3 Minkälaisin tavoin tai keinoin nykyisiä brändiin yhdistyviä mielikuvia, arvoja, uskomuksia tai ennakkoluuloja voidaan muokata?

4.4 Minkälaisia tapoja tai keinoja on hallita tai ohjata kaupunkibrändin kehitystä?

4.5 Minkälaisin käytännön tavoin tai keinoin kaupunkibrändin arvoa voidaan mahdollisesti lisätä?

LIITE 3

Haastattelurunko II (yritysten edustajille)

1 Työtehtävä, tausta, rooli

1.1 Mikä on työtehtäväsi?

1.2 Oletko työn puolestasi tekemisissä kaupunkistrategian kanssa? Miten?

1.3 Oletko työn puolestasi tekemisissä kaupunkibrändin kanssa? Miten?

1.4 Onko sinulla aikaisempia työtehtäviä, joissa olet työskennellyt kaupunkibrändiin tai kaupunki-strategiaan liittyen?

2 Resurssipohjaisen näkemyksen hyödyntämistavat

2.1 Millaisilla nykyisillä käytännöillä mahdollistetaan, että kaupunki huomioi alueen yritysten näkemyksiä, kun tunnistetaan kilpailuetua tuottavia resursseja ja vahvuuksia?

2.2 Miten kaupungin suunnittelussa ja päätöksenteossa on totuttu tuomaan esille kilpailuetua tuottavia resursseja ja vahvuuksia? Miten viesti välittyy yrityksille?

2.3 Minkälaisin toimintatavoin käytännön strategiatyöskentelyssä mahdollistetaan kilpailuetua tuottavien resurssien ja vahvuuksien hyödyntäminen yhdessä yritysten kanssa?

2.4 Minkälaisia rutiinimaisia tapoja on mahdollisesti muodostunut varmistamaan, että yritysten vahvuuksia ja kilpailuetua tuottavia resursseja huomioidaan kaupungin päätöksenteossa ja suunnittelussa?

2.5 Minkälaiset kaupungin rutiinit, toimintatavat tai ajattelutavat mahdollisesti rajoittavat sen vahvuuksien tai kilpailuetua tuottavien resurssien hyödyntämistä?

3 Resurssipohjaisen näkemyksen hyödyntämiskeinot

3.1 Minkälaisilla uusilla keinoilla kaupunki voisi mahdollisesti yritysten kanssa tunnistaa kaupungin vahvuuksia ja kilpailuetua tuottavia resursseja?

3.2 Miten hyväksi koetut keinot ja kokeilut kaupungin tulisi huomioida nykyisissä toimintatavoissa ja käytännöissä? Minkälaisin keinoin nykyisiä toimintatapoja tai käytäntöjä pystytään tarvittaessa muokkaamaan?

3.3 Minkälaisilla uusilla keinoilla voitaisiin tuoda esille kaupungin vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja suunnittelussa ja päätöksenteossa?

3.4 Minkälaisilla uusilla keinoilla tai kokeiluilla voitaisiin varmistaa, että käytännön päätöksenteossa huomioidaan organisaation sisäisiä vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja?

3.5 Minkälaiset asenteet, hierarkiat tai tekijät rajoittavat uusia keinoja hyödyntää vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja?

4 Kaupunkibrändin luominen ja kehittäminen

4.1 Minkälaisena näet Kalajoen kaupunkibrändin? Mitä brändissä nousee esille?

4.2 Minkälaisin tavoin tai keinoin alueen yrityksiä tulisi mahdollisesti yhdistää kaupunkibrändiin?

4.3 Minkälaisilla tavoilla tai keinoilla alueen yritykset voivat vaikuttaa kaupunkibrändiin yhdistyviin mielikuviin, arvoihin, uskomuksiin tai ennakkoluuloihin?

4.4 Minkälaisia tapoja tai keinoja yrityksillä on vaikuttaa tai ohjata kaupunkibrändin kehitystä?

4.5 Minkälaisin käytännön tavoin tai keinoin kaupunkibrändin arvoa voidaan mahdollisesti lisätä?

LIITE 4

Haastattelurunko III (yhdistysten edustajille)

1 Työtehtävä, tausta, rooli

1.1 Mikä on työtehtäväsi?

1.2 Oletko yhdistyksen edustajana tekemisissä kaupunkistrategian kanssa? Miten?

1.3 Oletko tekemisissä kaupunkibrändin kanssa? Miten?

1.4 Onko sinulla aikaisempia työtehtäviä, joissa ole työskennellyt kaupunkibrändiin tai kaupunkistrategiaan liittyen?

2 Resurssipohjaisen näkemyksen hyödyntämistavat

2.1 Millaisilla käytännöillä mahdollistetaan, että kaupunki huomioi alueen yhdistysten näkemyksiä, kun tunnistetaan kilpailuetua tuottavia resursseja ja vahvuuksia?

2.2 Miten kaupungin suunnittelussa ja päätöksenteossa on totuttu tuomaan esille kilpailuetua tuottavia resursseja ja vahvuuksia? Miten viesti välittyy yhdistyksille?

2.3 Minkälaisin toimintatavoin käytännön strategiatyöskentelyssä mahdollistetaan kilpailuetua tuottavien resurssien ja vahvuuksien hyödyntäminen yhdessä yhdistysten kanssa?

2.4 Minkälaisia rutiinimaisia tapoja on mahdollisesti muodostunut varmistamaan, että y vahvuuksia ja kilpailuetua tuottavia resursseja huomiodaan kaupungin päätöksenteossa ja suunnittelussa?

2.5 Minkälaiset kaupungin rutiinit, toimintatavat tai ajattelutavat mahdollisesti rajoittavat sen vahvuuksien tai kilpailuetua tuottavien resurssien hyödyntämistä?

3 Resurssipohjaisen näkemyksen hyödyntämiskeinot

3.1 Minkälaisilla uusilla keinoilla kaupunki voisi mahdollisesti yritysten kanssa tunnistaa kaupungin vahvuuksia ja kilpailuetua tuottavia resursseja?

3.2 Miten hyväksi koetut keinot ja kokeilut kaupungin tulisi huomioida nykyisissä toimintatavoissa ja käytännöissä? Minkälaisin keinoin nykyisiä toimintatapoja tai käytäntöjä pystytään tarvittaessa muokkaamaan?

3.3 Minkälaisilla uusilla keinoilla voitaisiin tuoda esille kaupungin vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja suunnittelussa ja päätöksenteossa?

3.4 Minkälaisilla uusilla keinoilla tai kokeiluilla voitaisiin varmistaa, että käytännön päätöksenteossa huomioidaan organisaation sisäisiä vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja?

3.5 Minkälaiset asenteet, hierarkiat tai tekijät rajoittavat uusia keinoja hyödyntää vahvuuksia tai kilpailuetua tuottavia resursseja?

4 Kaupunkibrändin luominen ja kehittäminen

4.1 Minkälaisena näet Kalajoen kaupunkibrändin? Mitä brändissä nousee esille?

4.2 Minkälaisin tavoin tai keinoin alueen yhdistyksiä tulisi mahdollisesti yhdistää kaupunkibrändiin?

4.3 Minkälaisilla tavoilla tai keinoilla alueen yhdistykset voivat vaikuttaa kaupunkibrändiin yhdistyviin mielikuviin, arvoihin, uskomuksiin tai ennakoluuloihin?

4.4 Minkälaisia tapoja tai keinoja yhdistyksillä on vaikuttaa tai ohjata kaupunkibrändin kehitystä?

4.5 Minkälaisin käytännön tavoin tai keinoin kaupunkibrändin arvoa voidaan mahdollisesti lisätä?